

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
спеціальність
галузь знань

МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ І МАРКЕТИНГ
051 Економіка
05 Соціальні та поведінкові науки

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Системи CRM у міжнародних стратегіях малого та середнього
бізнесу»

здобувача Рогожкіна Олександра Сергійовича



Науковий керівник: к.е.н., доцент Інна ІРИНЧИНА

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: в.о. завідувача кафедри
міжнародної торгівлі і маркетингу, д.е.н., професор
Ольга ЯЦЕНКО

(підпис)

Київ 2025 р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
спеціальність
галузь знань

МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ І МАРКЕТИНГ
051 Економіка
05 Соціальні та поведінкові науки

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Тетяна ЦИГАНКОВА

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ольга ЯЦЕНКО

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Рогожкін Олександр Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему « Системи CRM у міжнародних стратегіях малого та середнього бізнесу »

Тему затверджено наказом ректора Університету МТМ-602: 12 вересня 2025 №1387-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах наукових статей і наукових робіт, звітів міжнародних консалтингових компаній (Gartner, Deloitte, Statista), аналітичних матеріалів Міністерства економіки України, а також практичних даних підприємства, що обране як база дослідження.

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи використання CRM у міжнародних стратегіях малого та середнього бізнесу
Розділ 2	Аналіз практики використання CRM у міжнародній діяльності малого та середнього бізнесу
Розділ 3	Напрями вдосконалення систем CRM у міжнародних стратегіях МСБ
Об'єкт дослідження:	Процеси та формати впровадження й використання CRM-систем у міжнародних стратегіях розвитку малого та середнього бізнесу.
Предмет дослідження:	Тенденції та динаміка трансформації міжнародної діяльності малого та середнього бізнесу за умов використання CRM-систем.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Узагальнити теоретичні підходи, дослідити сучасні тенденції застосування CRM-систем у міжнародному бізнесі та обґрунтувати практичні напрями підвищення ефективності використання CRM у міжнародних стратегіях малого та середнього бізнесу.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	- Розкрити сутність, класифікацію та еволюцію CRM-систем. - Узагальнити теоретичні підходи до інтеграції CRM у міжнародні стратегії МСБ. - Охарактеризувати роль CRM у забезпеченні клієнтоорієнтованості бізнесу та формуванні конкурентних переваг.
У розділі 2	- Проаналізувати сучасні тенденції використання CRM у міжнародній практиці, зокрема у секторі МСБ. - Провести порівняльну оцінку інструментів і платформ CRM, що застосовуються міжнародними компаніями. - Виявити основні проблеми впровадження CRM у міжнародних стратегічних моделях розвитку МСБ.
У розділі 3	- Запропонувати напрями підвищення ефективності CRM-систем у міжнародному бізнесі. - Розкрити можливості інтеграції CRM з цифровими технологіями (Big Data, AI, маркетингові платформи). - Розробити практичні рекомендації щодо впровадження CRM у міжнародну стратегію розвитку обраного підприємства.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Інна ПРИНЧИНА

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Олександр РОГОЖКІН

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 86 сторінок, список літератури з 54 найменувань, 2 додатків.

СИСТЕМИ CRM У МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЯХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Об'єктом дослідження виступають процеси впровадження та використання CRM-систем у міжнародних стратегіях розвитку малого та середнього бізнесу.

Предметом дослідження є тенденції, механізми та інструменти трансформації міжнародної діяльності МСБ із використанням CRM-систем.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів, аналізі сучасних тенденцій застосування CRM у бізнесі та обґрунтуванні практичних напрямів підвищення ефективності використання CRM у міжнародних стратегіях малого та середнього бізнесу.

Завданнями роботи є:

- розкрити сутність, класифікацію та еволюцію CRM-систем;
- проаналізувати теоретичні підходи до інтеграції CRM у міжнародні стратегії МСБ;
- визначити роль CRM у забезпеченні клієнтоорієнтованості бізнесу;
- дослідити тенденції застосування CRM у міжнародній практиці та в Україні;
- провести порівняльну оцінку інструментів і платформ CRM;
- виявити проблеми впровадження CRM у міжнародному бізнесі;
- запропонувати напрями вдосконалення CRM-систем і інтеграції цифрових технологій у міжнародні стратегії розвитку МСБ.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в поглибленні наукового підходу до інтеграції CRM у міжнародні бізнес-стратегії, систематизації інструментів CRM та обґрунтуванні методів підвищення ефективності управління клієнтськими відносинами.

Практичні результати дослідження полягають у розробці рекомендацій щодо вдосконалення CRM-систем у міжнародній діяльності МСБ, формуванні інструментів підвищення клієнтоорієнтованості та пропозиціях щодо інтеграції цифрових технологій (Big Data, AI, маркетингових платформ) у CRM-екосистему підприємства.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 20_25_.

Рік захисту роботи: 20_25_.

Ключові слова: CRM-системи, міжнародні стратегії, малий та середній бізнес, клієнтоорієнтованість, цифровізація, Big Data, штучний інтелект, аналітика.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 20_25_.

Рік захисту роботи 20_25_

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача навчально-наукового інституту /факультету
освітньо-професійної програми « Міжнародна торгівля і маркетинг»

Рогожкін Олександр Сергійович
на тему: «Системи CRM у міжнародних стратегіях малого та середнього бізнесу»

1.Актуальність теми: тема кваліфікаційної магістерської роботи є надзвичайно актуальною в умовах глобальної цифровізації бізнесу, зростання ролі клієнтоорієнтованих стратегій та необхідності підвищення конкурентоспроможності малих і середніх підприємств на міжнародних ринках. Використання CRM-систем стає ключовим елементом сучасних бізнес-процесів, а їх інтеграція у міжнародні стратегії МСБ є важливою науковою та практичною проблемою.

2.Позитивні риси кваліфікаційної роботи: робота вирізняється чіткою структурою, логічністю побудови та високим рівнем теоретичного обґрунтування. Студент глибоко проаналізував сучасні CRM-платформи, їх переваги та недоліки, а також дослідив особливості їх використання у міжнародному контексті. Значну увагу приділено сучасним цифровим технологіям (AI, Big Data, BI), що підсилює інноваційний характер дослідження.

3.Наявність самостійних розробок автора: у роботі присутні елементи самостійного наукового пошуку: виконано порівняльну характеристику CRM-платформ, розроблено узагальнену модель інтеграції CRM у міжнародну стратегію МСБ, а також сформовано власні практичні рекомендації щодо підвищення ефективності CRM у діяльності підприємств.

4.Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: теоретичні висновки ґрунтуються на комплексному аналізі сучасних наукових джерел і аналітичних звітів провідних міжнародних компаній. Практичні рекомендації роботи можуть бути використані малими та середніми підприємствами, які планують впровадження або вдосконалення CRM у міжнародній діяльності. Сформовані пропозиції є прикладними, інноваційними та здатними підвищити ефективність бізнес-процесів.

5.Наявність недоліків: до незначних недоліків можна віднести обмеженість емпіричної бази через складність доступу до внутрішніх звітів міжнародних компаній. Водночас це не знижує наукової та практичної цінності роботи.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед

ЕК: _____

Науковий керівник к.е.н., доцент

“ ____ ” _____ 20__ р. _____
(підпис)

_____ Іринчина І.Б.
(прізвище, ініціали)

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Рогожкін Олександр Сергійович

Тема: Системи CRM у міжнародних стратегіях малого та середнього бізнесу

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: тема роботи є актуальною у зв'язку зі стрімким розвитком цифрових технологій, необхідністю адаптації МСБ до нових умов глобального конкурентного середовища та зростанням важливості клієнтоорієнтованих моделей управління. CRM-системи відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності міжнародних бізнес-процесів, тому їх дослідження є важливим як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Якість проведеного дослідження: робота виконана на високому науково-методичному рівні. Автор продемонстрував володіння сучасними методами аналізу, застосував порівняльний, аналітичний та системний підходи. Дослідження охоплює як теоретичні засади CRM, так і практичні аспекти їх функціонування в міжнародному бізнесі. Матеріал викладено логічно, аргументовано та з використанням актуальних джерел.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

- Ґрунтовний аналіз світових тенденцій розвитку CRM.
- Комплексний огляд платформ і інструментів CRM.
- Висвітлення ролі AI, Big Data та цифрових технологій у CRM.
- Сформовані власні рекомендації щодо вдосконалення CRM у МСБ.
- Висока якість теоретичного та аналітичного обґрунтування.

Зауваження: можливою зоною покращення є розширення практичної частини шляхом аналізу реальних кейсів підприємств або глибшого кількісного аналізу ефективності впровадження CRM. Загалом зауваження не впливають на підсумкову якість роботи.

Практична значимість висновків і рекомендацій: рекомендації автора можуть бути використані підприємствами МСБ для оптимізації міжнародних стратегій, удосконалення клієнтської аналітики та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Робота має прикладну цінність та може застосовуватися у бізнес-практиці.

Підпис засвідчую:

__CEO_ Бондар_А.В.

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ CRM У МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЯХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	11
1.1 Сутність і класифікація CRM-систем: еволюція становлення та сучасні підходи	11
1.2 Теоретичні підходи до інтеграції CRM у міжнародні стратегії розвитку малого та середнього бізнесу	16
1.3 Роль CRM у забезпеченні результативності клієнтоорієнтованості бізнесу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ CRM У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	29
2.1 Тенденції застосування CRM у міжнародній практиці МСБ та в Україні	29
2.2 Порівняльна оцінка інструментів і платформ CRM, що застосовуються у міжнародних компаніях	36
2.3 Характеристика проблематики впровадження CRM у міжнародних	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ CRM У МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЯХ МСБ	58
3.1 Шляхи підвищення ефективності CRM у міжнародному бізнесі	58
3.2 Світовий досвід інтеграції CRM з цифровими технологіями (Big Data, AI, маркетингові платформи)	62
3.3 Напрями впровадження CRM у міжнародну стратегію розвитку досліджуваного підприємства	66
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) стають ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ). Розвиток міжнародних стратегій МСБ вимагає ефективної інтеграції CRM для оптимізації процесів продажу, маркетингу та сервісного обслуговування, що забезпечує сталість клієнтських зв'язків і зростання ринкової частки. Для України ця проблема набуває особливої актуальності у зв'язку з необхідністю цифровізації бізнес-процесів, виходу на міжнародні ринки та підвищення ефективності клієнтоорієнтованих стратегій.

У контексті євроінтеграційних процесів та зростання цифрової економіки світу CRM-системи стають не лише технологічним інструментом, а й стратегічною платформою розвитку підприємства. За даними аналітичної компанії Statista (2024), обсяг світового ринку CRM перевищив 90 млрд доларів США, а щорічне зростання становить близько 12–14%. Це свідчить про високу динаміку впровадження таких систем як у великих корпораціях, так і серед МСБ. Водночас, згідно з дослідженням Gartner, понад 70% компаній, які вийшли на міжнародні ринки після 2020 року, вважають CRM основним фактором, що забезпечує збереження клієнтської бази та підвищення лояльності споживачів. Таким чином, CRM є фундаментальним інструментом реалізації концепції сталого розвитку, оскільки сприяє підвищенню ефективності комунікацій, скороченню витрат і зміцненню довіри між бізнесом і клієнтами.

З огляду на це, дослідження ролі та ефективності використання систем CRM у міжнародних стратегіях малого та середнього бізнесу має значну наукову й практичну цінність. Воно дозволяє не лише розкрити механізми адаптації CRM до умов глобального ринку, а й визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у світовому бізнес-просторі. Питання інтеграції CRM у міжнародні стратегії МСБ стає актуальним елементом сучасної парадигми цифрової економіки, адже поєднує технологічні, економічні та

управлінські аспекти розвитку підприємства. Отже, дослідження цієї проблематики є своєчасним і відповідає сучасним викликам розвитку глобального бізнесу, забезпечуючи наукове підґрунтя для формування ефективних клієнтоорієнтованих стратегій у міжнародному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективного впровадження CRM-систем розглядали у своїх працях такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як Ф. Бутл, П. Грінберг, Дж. Кінг, Р. Пейн, Л. Вайган, В. Власенко, Н. Левченко, О. Руденко, І. Сосновська. Вони визначали сутність CRM як концепції побудови довготривалих відносин із клієнтами, досліджували роль цифрових технологій у персоналізації комунікацій та аналізі поведінки споживачів. Однак недостатньо розкритими залишаються аспекти адаптації CRM-систем до міжнародних стратегій розвитку МСБ, зокрема з урахуванням обмежених ресурсів, специфіки локальних ринків та вимог глобальної конкуренції.

Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних підходів, вивчення сучасних тенденцій використання систем CRM у бізнесі та обґрунтування практичних напрямів підвищення ефективності використання систем CRM у міжнародних стратегіях малого та середнього бізнесу .

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких **завдань**:

- 1) розкрити сутність і класифікацію CRM-систем, дослідити етапи їх еволюції та сучасні підходи до використання;
- 2) узагальнити теоретичні засади інтеграції CRM у міжнародні стратегії розвитку МСБ;
- 3) визначити роль CRM у підвищенні результативності клієнтоорієнтованого бізнесу;
- 4) проаналізувати тенденції застосування CRM у міжнародній практиці та в Україні;
- 5) здійснити порівняльну оцінку інструментів і платформ CRM, які використовуються у міжнародних компаніях;
- 6) охарактеризувати проблеми впровадження CRM у міжнародних стратегіях МСБ;

7) запропонувати напрями вдосконалення CRM-систем із використанням сучасних цифрових технологій (Big Data, AI, маркетингові платформи).

Об'єкт дослідження -процеси та формати впровадження та використання CRM-систем у міжнародних стратегіях розвитку малого та середнього бізнесу.

Предмет дослідження -тенденції і динаміка трансформації міжнародного функціонування малого та середнього бізнесу за умов використання CRM-систем.

У роботі використано загальнонаукові **методи** аналізу й синтезу, порівняння, системного підходу, а також методи економіко-статистичного аналізу, анкетування та графічної інтерпретації даних. За допомогою порівняльного аналізу здійснено оцінку CRM-платформ, статистичний метод застосовано для виявлення тенденцій розвитку ринку CRM, а метод узагальнення -для формування пропозицій щодо їх удосконалення.

Теоретична, методична та практична значущість дослідження полягає в узагальненні теоретико-методичних підходів до інтеграції CRM у міжнародні стратегії МСБ та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності. Результати дослідження можуть бути використані в подальших наукових розробках, у практиці управління малими й середніми підприємствами, а також у навчальному процесі для підготовки фахівців з міжнародного бізнесу та цифрового маркетингу.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, звіти міжнародних консалтингових компаній (Gartner, Deloitte, Statista), аналітичні матеріали Міністерства економіки України, а також практичні дані підприємства, що обране як база дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ CRM У МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЯХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність і класифікація CRM-систем: еволюція становлення та сучасні підходи

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, або CRM) сьогодні розглядаються як один із найважливіших інструментів стратегічного управління бізнесом, що забезпечує сталий розвиток підприємства за рахунок побудови довготривалих, взаємовигідних відносин зі споживачами. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкуренції саме ефективне управління клієнтською базою стає запорукою успішного функціонування малих і середніх підприємств. CRM-системи дозволяють не лише автоматизувати продажі, маркетинг чи сервісне обслуговування, а й інтегрувати всі процеси взаємодії з клієнтами в єдину інформаційну екосистему. Їх головна мета полягає у створенні довгострокової цінності для клієнта, що забезпечує стабільну лояльність споживачів і, як наслідок, підвищення прибутковості бізнесу. Важливо, що сучасні CRM виходять за межі класичного інструмента зберігання даних - вони трансформуються у аналітичну платформу, здатну збирати, обробляти та інтерпретувати інформацію про поведінку клієнтів, формувати індивідуальні пропозиції та прогнозувати майбутні тенденції попиту. Такі системи, як Salesforce, HubSpot чи Bitrix24, допомагають компаніям не лише фіксувати контакти, але й розуміти мотивацію споживача, відстежувати його шлях від першого звернення до повторної покупки, автоматизувати взаємодію на всіх етапах воронки продажів [9, с. 31-37]. У результаті CRM перетворюється на центральний елемент цифрової стратегії підприємства, що поєднує маркетингову, комунікаційну та управлінську складові, сприяє персоналізації сервісу,

ефективнішому використанню ресурсів і формуванню конкурентних переваг у глобальному бізнес-середовищі.

Історично CRM-системи пройшли тривалий шлях еволюції. У 1980-х роках вони почали формуватися у вигляді простих баз даних клієнтів (Contact Management Systems), які використовувалися для збереження контактної інформації. У 1990-х роках, із розвитком персональних комп'ютерів та перших мережових технологій, CRM почали інтегруватися з маркетинговими і продажними модулями, що дозволило компаніям створювати цілісні клієнтські профілі. На початку 2000-х років виникла концепція e-CRM -електронного управління відносинами, орієнтованого на онлайн-комунікації. Сучасний етап розвитку CRM характеризується широким використанням штучного інтелекту (AI), машинного навчання, Big Data, хмарних технологій і мобільних додатків, що забезпечують персоналізовану взаємодію з клієнтом у реальному часі.

Сучасні CRM-системи поділяються на три основні типи: операційні, аналітичні та колабораційні. Операційні CRM орієнтовані на автоматизацію процесів продажу, маркетингу та сервісного обслуговування. Прикладом таких систем є HubSpot CRM або Zoho CRM, які дозволяють керувати воронкою продажів, розсилками та обробкою запитів клієнтів. Аналітичні CRM використовуються для глибокого аналізу поведінки споживачів і побудови прогнозів на основі зібраних даних [50]. Типовим прикладом є Salesforce Einstein або Microsoft Dynamics 365, де аналітичні модулі з AI дають змогу виявляти тенденції споживчої активності й формувати персоналізовані пропозиції. Колабораційні CRM призначені для забезпечення ефективної комунікації між різними підрозділами підприємства -маркетингом, продажами, підтримкою клієнтів. Прикладом є Bitrix24 або Freshsales, які інтегрують чат-підтримку, відеоконференції та CRM у єдину цифрову платформу.

Важливо підкреслити, що сучасне розуміння CRM виходить за межі простого технологічного інструмента й перетворюється на цілісну бізнес-філософію, спрямовану на побудову клієнтоорієнтованої культури підприємства. Йдеться не лише про автоматизацію процесів продажів чи маркетингу, а про формування

системи цінностей, у центрі якої -довгострокові відносини з клієнтами. За визначенням відомого дослідника П. Грінберга, CRM -це стратегія, орієнтована на розуміння клієнтів, їхніх потреб, емоцій і очікувань, що дозволяє створювати глибокий рівень довіри й лояльності. У сучасному бізнесі компанії, які впроваджують CRM не лише як програмне рішення, а як управлінську філософію, здобувають стійку конкурентну перевагу завдяки індивідуалізації сервісу, ефективній комунікації та точному прогнозуванню поведінки споживачів. В умовах міжнародного бізнесу така філософія має особливе значення, адже CRM дозволяє адаптувати стратегії до культурних, мовних і поведінкових особливостей різних ринків. Наприклад, на ринках Європи акцент робиться на прозорості та довірі, у США -на персоналізації сервісу, а в країнах Азії -на гармонійних відносинах і колективній відповідальності [41, с. 5-12]. Завдяки цьому CRM виступає не лише інструментом аналізу даних, а й механізмом стратегічної інтеграції бізнесу у глобальний простір, сприяючи розвитку клієнтоорієнтованого мислення та сталому зростанню компанії на міжнародному рівні.

Класифікація CRM-систем може також базуватись на формі впровадження, що визначає спосіб зберігання даних, рівень доступності та гнучкість управління. Зокрема, виділяють локальні (on-premise) рішення, які встановлюються на внутрішніх серверах компанії та повністю контролюються її IT-відділом, і хмарні (cloud-based) системи, що функціонують через інтернет і надають доступ до даних у будь-який час і з будь-якого пристрою. Локальні системи, такі як SAP CRM або Microsoft Dynamics On-Premise, зазвичай застосовуються у великих корпораціях, де критично важливими є питання безпеки, зберігання конфіденційних даних і глибокої кастомізації функціоналу. Вони потребують значних капітальних витрат на обладнання, технічне обслуговування та персонал, але водночас дають компанії повний контроль над даними. Хмарні CRM, навпаки, стали надзвичайно популярними серед малого та середнього бізнесу завдяки своїй доступності, швидкому впровадженню та можливості масштабування без додаткових витрат. Такі системи, як Salesforce, Pipedrive, HubSpot CRM або Monday CRM, працюють за моделлю підписки (Software as a Service – SaaS), що дозволяє підприємствам

сплачувати лише за фактичне використання ресурсів. Вони забезпечують автоматичне оновлення, інтеграцію з маркетинговими платформами, мобільний доступ і високу швидкість розгортання, що робить їх ідеальним вибором для міжнародних компаній і стартапів. Згідно з аналітикою Gartner (2024), понад 75% МСБ у Європі використовують саме хмарні CRM, адже вони дають змогу зменшити витрати на IT-інфраструктуру до 30–40% і водночас підвищують продуктивність співробітників, які можуть працювати з клієнтською базою в реальному часі незалежно від місця перебування. Таким чином, форма впровадження CRM безпосередньо впливає на стратегічні можливості бізнесу, визначаючи його цифрову гнучкість, масштабованість і рівень клієнтоорієнтованості.

У контексті міжнародної діяльності малого та середнього бізнесу (МСБ) CRM-системи відіграють значно ширшу роль, ніж просто інструмент для управління клієнтськими зв'язками. Вони стають стратегічною платформою для інтернаціоналізації бізнесу, адже дозволяють компаніям здійснювати мультивалютні розрахунки, інтегруватися з міжнародними платіжними системами, враховувати валютні коливання та податкові режими різних країн. Сучасні CRM-рішення забезпечують можливість глобальної координації команд продажу, що особливо важливо для компаній, які мають віддалені філії або партнерів за кордоном. Наприклад, модулі керування продажами у Pipedrive або Zoho CRM дозволяють налаштовувати мультинаціональні воронки, де кожна команда працює у своїй валюті, але результати консоліднуються у єдиному аналітичному центрі. Також такі системи автоматично формують звіти за регіонами, мовами та часовими поясами, що полегшує планування міжнародних кампаній [2, с. 89-94]. Українські компанії, які розширюють діяльність на ринки ЄС, дедалі частіше використовують AmoCRM, HubSpot, Salesforce для оптимізації комунікації з клієнтами, інтеграції з платформами електронної комерції (Shopify, WooCommerce, Etsy) та синхронізації із соціальними мережами, такими як Facebook чи LinkedIn. Це дозволяє проводити персоналізовані маркетингові кампанії, аналізувати поведінку клієнтів з різних країн та швидко реагувати на зміни попиту. Для українських МСБ важливо також те, що більшість хмарних CRM мають багатомовний інтерфейс і дозволяють

адаптувати процеси до специфіки конкретного ринку, що значно підвищує ефективність експортної діяльності. Завдяки інтеграції з аналітичними інструментами, такими як Google Data Studio або Power BI, компанії отримують можливість формувати прогнози продажів на основі історичних даних, аналізувати канали залучення клієнтів та виявляти закономірності у поведінці покупців у різних країнах.

Таким чином, сучасні CRM-системи перетворюються на комплексний стратегічний інструмент міжнародного розвитку підприємств, який поєднує технологічну, аналітичну та управлінську складові. Вони дають змогу бізнесу не лише керувати контактами чи продажами, а й формувати глибоку клієнтоорієнтовану стратегію, що базується на аналізі великих обсягів даних (Big Data) та використанні штучного інтелекту (AI). Алгоритми машинного навчання, вбудовані у такі платформи, як Salesforce Einstein чи HubSpot AI, прогнозують імовірність повторної покупки, рекомендують оптимальний час для контакту з клієнтом і навіть автоматично формують персоналізовані пропозиції. У результаті бізнес отримує потужний інструмент для підвищення рівня задоволеності клієнтів, зростання лояльності та зміцнення бренду на міжнародному рівні. CRM також сприяють зменшенню витрат на маркетинг і продажі, адже автоматизують рутинні процеси, підвищують точність планування і знижують ризики людського фактору [33, с. 45-50]. На практиці впровадження CRM дозволяє МСБ досягати істотного покращення результатів: за даними аналітичної компанії Nucleus Research, середнє підвищення ефективності продажів після впровадження CRM становить близько 29%, а рентабельність інвестицій у ці системи сягає 8,7 долара на кожен вкладений долар.

Таким чином, CRM-системи в сучасних умовах виступають не просто програмними рішеннями для автоматизації бізнес-процесів, а стратегічним ресурсом розвитку підприємств, зокрема малого та середнього бізнесу. Їх еволюція від базових баз даних до інтелектуальних аналітичних платформ відображає загальну тенденцію переходу бізнесу до моделі управління, що ґрунтується на даних і клієнтоорієнтованості. Класифікація CRM за функціональними та

технологічними ознаками дає змогу підприємствам обирати оптимальні інструменти залежно від цілей, масштабу діяльності та міжнародного контексту. Саме завдяки CRM малий і середній бізнес отримує можливість конкурувати на глобальному ринку, будуючи стійкі відносини з клієнтами, підвищуючи ефективність комунікацій, мінімізуючи витрати та формуючи довгострокову лояльність. Отже, CRM є невід'ємним елементом цифрової стратегії сучасного підприємства, який інтегрує технологічну, маркетингову й управлінську складові в єдину систему, що забезпечує його адаптивність і конкурентоспроможність у міжнародному середовищі.

1.2 Теоретичні підходи до інтеграції CRM у міжнародні стратегії розвитку малого та середнього бізнесу

Інтеграція CRM у міжнародні стратегії розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) є складним і багатовимірним процесом, який передбачає поєднання управлінських, маркетингових, інформаційних та культурних аспектів діяльності підприємства. У теоретичному вимірі CRM розглядається не лише як технологічне рішення, а як елемент стратегічного управління, що забезпечує орієнтацію бізнесу на клієнта в усіх міжнародних взаємодіях. Класичні підходи до впровадження CRM ґрунтуються на концепціях реляційного маркетингу, управління знаннями та цифрової трансформації підприємства. Згідно з моделлю *relationship marketing* (Berry, 1983), головна мета CRM полягає у створенні довготривалих взаємовідносин зі споживачами, які формують основу стабільного міжнародного розвитку. На практиці це означає, що CRM-система не лише зберігає інформацію про клієнтів, а й допомагає підприємству передбачати їх потреби, вибудовувати персоналізовану комунікацію та підтримувати високий рівень задоволеності.

Одним із провідних теоретичних підходів до інтеграції CRM у міжнародні стратегії є системний підхід, згідно з яким CRM виступає складовою загальної інформаційної архітектури підприємства. Він передбачає, що ефективність CRM

визначається не лише її функціональністю, а й ступенем взаємодії з іншими системами -ERP, SCM, HRM, BI-аналітикою тощо. З позиції цього підходу CRM стає частиною єдиного стратегічного контуру управління, який забезпечує синхронізацію процесів маркетингу, продажів і клієнтського сервісу у міжнародному середовищі. У межах процесного підходу CRM розглядається як інтегрована система управління бізнес -процесами, орієнтована на підвищення ефективності взаємодії з клієнтами на кожному етапі життєвого циклу. Цей підхід акцентує увагу на створенні чітких алгоритмів обробки запитів, управління продажами, формування аналітичних звітів, що особливо важливо для міжнародного МСБ, де бізнес -процеси розподілені між різними країнами та часовими поясами. Цифровий підхід, у свою чергу, розглядає CRM як ядро цифрової екосистеми підприємства, у якій об'єднуються Big Data, штучний інтелект (AI), маркетингові платформи, електронна комерція та соціальні мережі. Наприклад, згідно з дослідженням Gartner (2024), понад 82% компаній, що працюють на міжнародному рівні, використовують CRM як центральну систему інтеграції маркетингових і аналітичних даних, а впровадження AI-модулів дозволяє підвищити точність прогнозування продажів у середньому на 35–40%.

У контексті малого та середнього бізнесу особливо актуальним є адаптивний підхід до інтеграції CRM, який базується на поступовому впровадженні системи відповідно до масштабу підприємства, його ресурсів та рівня цифрової зрілості. Малі компанії зазвичай починають із використання базових CRM-рішень, таких як AmoCRM або Pipedrive, а з часом переходять до більш складних систем, що підтримують інтеграцію з ERP і BI-аналітикою. Водночас міжнародний аспект інтеграції CRM передбачає не лише технічну адаптацію, а й культурну локалізацію -переклад інтерфейсу, врахування мовних відмінностей, часових поясів і специфіки поведінки споживачів [31, с. 112-117]. Теоретично це ґрунтується на концепції glocalization (global + localization), яка поєднує глобальні стандарти управління з місцевими особливостями ринку. Наприклад, компанії, що виходять із українського ринку на європейський, налаштовують CRM так, щоб вона відповідала вимогам

GDPR, підтримувала мультивалютні операції та інтеграцію з локальними платіжними системами.

Інтеграція CRM у міжнародні стратегії розвитку малого та середнього бізнесу дедалі частіше розглядається не лише як технічне рішення, а як фундаментальний чинник зміни самої бізнес-філософії підприємства. У сучасному світі, де конкурентоспроможність визначається швидкістю реагування на потреби клієнтів та здатністю персоналізувати взаємодію, CRM стає основою для побудови довготривалих партнерських відносин. Система надає можливість створити єдине інформаційне середовище, у якому всі дані про клієнтів, контрагентів і процеси взаємодії накопичуються, аналізуються та перетворюються на управлінські рішення. Така централізована структура дозволяє керівництву бачити повну картину діяльності компанії, відстежувати ефективність кожного підрозділу й оперативно коригувати стратегію. Зокрема, у міжнародних компаніях це сприяє стандартизації комунікацій, формуванню єдиних корпоративних підходів до обслуговування клієнтів і забезпеченню високого рівня синхронізації між офісами, розташованими у різних країнах.

Окрім управлінського аспекту, впровадження CRM радикально впливає на культуру взаємодії між співробітниками. Система не лише зберігає історію контактів і трансакцій, а й створює середовище колективної відповідальності, коли кожен співробітник розуміє свою роль у спільному процесі. Це особливо актуально для МСБ, які прагнуть до міжнародного масштабу, адже CRM допомагає подолати бар'єри, пов'язані з мовними, часовими та культурними відмінностями між командами. За допомогою аналітичних модулів і звітності менеджмент може прогнозувати попит, аналізувати ефективність маркетингових кампаній і визначати найприбутковіші сегменти клієнтів [1, с. 45-50]. Такий підхід формує основу для прийняття стратегічних рішень на базі об'єктивних даних, а не інтуїтивних суджень. У результаті CRM стає не лише інструментом управління клієнтами, а потужним аналітичним ядром бізнесу, яке підтримує процес ухвалення рішень на всіх рівнях організації.

Нарешті, стратегічне значення CRM у контексті глобалізації полягає у її здатності забезпечити сталість і передбачуваність бізнес-процесів у динамічному середовищі. В умовах, коли міжнародні ринки характеризуються високою турбулентністю, коливаннями валют, змінами регуляторних вимог і поведінки споживачів, CRM виступає як стабілізуючий елемент цифрової екосистеми підприємства. Вона дозволяє швидко адаптувати стратегії просування, змінювати канали комунікації, інтегрувати нові інструменти аналітики та підтримувати постійний зв'язок із клієнтами незалежно від їхнього розташування. Крім того, CRM підсилює конкурентоспроможність компанії, оскільки надає їй змогу прогнозувати поведінку ринку, формувати лояльність клієнтів і зменшувати ризики втрати інформації чи ресурсів. Таким чином, CRM стає центральною ланкою у системі стратегічного управління міжнародним бізнесом, що поєднує технології, людей і процеси в єдиний інтелектуальний механізм сталого розвитку.

Крім того, CRM у міжнародних стратегіях МСБ набуває значення аналітичного інструмента стратегічного менеджменту, який забезпечує прийняття рішень на основі реальних даних і глибокого розуміння клієнта. Завдяки можливостям збору, зберігання та аналізу великих обсягів інформації (Big Data), компанії отримують змогу не лише фіксувати транзакції, а й передбачати тенденції ринку, аналізувати динаміку продажів, виявляти закономірності поведінки клієнтів і своєчасно реагувати на зміни попиту. Сучасні CRM-платформи -такі як Salesforce, Microsoft Dynamics 365, Zoho CRM -інтегрують модулі штучного інтелекту (AI), які прогнозують імовірність повторних покупок, оцінюють ступінь задоволеності клієнтів і автоматично формують рекомендації щодо подальших дій. Це дозволяє підприємствам не лише утримувати існуючих споживачів, а й активно залучати нових у межах міжнародних ринків [3]. Теоретичні підходи до інтеграції CRM -від класичної концепції реляційного маркетингу до сучасної цифрової екосистеми управління клієнтським досвідом (CX) -формують методологічну основу для розвитку міжнародних стратегій МСБ. Вони дозволяють перетворити CRM із технічного інструмента на стратегічний ресурс, який забезпечує гнучкість,

інноваційність та конкурентоспроможність підприємства у глобальному середовищі.

Отже, інтеграція CRM у міжнародні стратегії розвитку малого та середнього бізнесу є ключовим чинником формування конкурентних переваг у глобальному середовищі. Теоретичні підходи, розглянуті у цьому підрозділі, демонструють, що CRM виходить за межі традиційного інструмента управління клієнтськими відносинами, перетворюючись на стратегічну платформу цифрової трансформації підприємства. Системний, процесний, цифровий та адаптивний підходи забезпечують комплексне бачення ролі CRM -від технічного рішення до інтегрованої складової управлінської архітектури бізнесу. Для МСБ особливо важливим є поєднання гнучкості, локалізації та аналітичних можливостей CRM, що дає змогу ефективно працювати на міжнародних ринках із урахуванням культурних, економічних і технологічних відмінностей. Таким чином, CRM виступає не лише засобом оптимізації бізнес-процесів, а й стратегічним ресурсом підвищення продуктивності, прозорості та клієнтоорієнтованості, який забезпечує підприємствам сталий розвиток і адаптивність у цифровій економіці.

1.3 Роль CRM у забезпеченні результативності клієнтоорієнтованості бізнесу

У сучасній економіці клієнтоорієнтованість стала фундаментальною умовою ефективного розвитку підприємства, а CRM-системи -її основним інструментом реалізації. Клієнтоорієнтований підхід передбачає побудову всієї діяльності компанії навколо потреб споживача, а не навколо продукту чи процесів. Це означає, що рішення приймаються на основі аналізу поведінки клієнтів, рівня їх задоволеності, ступеня лояльності та очікувань щодо якості сервісу. У цьому контексті CRM виступає центральним механізмом формування клієнтоорієнтованої культури, адже дозволяє системно збирати, зберігати, аналізувати та використовувати інформацію про клієнтів для персоналізації взаємодії. Вона

забезпечує прозорість усіх комунікацій і створює базу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності бізнесу.

Сьогодні CRM-системи інтегрують у собі аналітичні модулі, що дозволяють вимірювати рівень задоволеності споживачів, частоту повторних покупок, ефективність каналів комунікації та показники продажів. Завдяки цьому керівництво підприємства отримує можливість виявляти слабкі місця у процесах обслуговування, своєчасно реагувати на проблеми клієнтів і прогнозувати зміни попиту. Важливу роль CRM відіграє і у формуванні довгострокової лояльності, оскільки дозволяє створювати індивідуальні пропозиції, що базуються на історії покупок, уподобаннях клієнтів та емоційній взаємодії з брендом. Наприклад, за результатами дослідження Salesforce (2024), компанії, які активно використовують CRM для персоналізації сервісу, підвищують рівень утримання клієнтів у середньому на 27%, а конверсію у продажі -на до 36%. У міжнародному контексті це особливо важливо, адже CRM допомагає адаптувати бізнес-комунікації до різних культурних особливостей і споживчих звичок, підтримуючи стабільну взаємодію з клієнтами незалежно від країни.

Крім аналітичної функції, CRM забезпечує підвищення результативності клієнтоорієнтованості через операційну ефективність, що є одним із ключових факторів конкурентоспроможності сучасного бізнесу. Автоматизація рутинних процесів -таких як реєстрація замовлень, ведення бази клієнтів, обробка звернень, розсилки, зворотний зв'язок -дозволяє значно скоротити час обслуговування, мінімізувати кількість помилок і вивільнити ресурси для стратегічних завдань, пов'язаних із розвитком ринку та поліпшенням сервісу. За рахунок цього підприємства можуть зосередитись не на технічних чи адміністративних діях, а на формуванні доданої цінності для клієнта [23, с. 89-98]. Важливо, що CRM також підвищує узгодженість дій між різними відділами компанії -маркетингом, продажами, логістикою, фінансами, сервісною підтримкою -завдяки спільному доступу до актуальної бази даних клієнтів. Така централізація усуває дублювання інформації, зменшує ризик внутрішніх помилок і покращує комунікацію між підрозділами. У результаті формується так званий 360-degree customer view -повне,

багатовимірне бачення клієнта, коли кожен співробітник компанії володіє актуальними даними про історію взаємодії, потреби, уподобання та поточний статус клієнта. Це дає можливість надавати персоналізований сервіс, швидше реагувати на запити, створювати більш точні та індивідуальні пропозиції, підвищуючи рівень задоволеності й довіри до бренду. Згідно з дослідженням Nucleus Research (2024), компанії, які використовують CRM для інтеграції операційних процесів, підвищують ефективність роботи команди в середньому на до 26%, а час обробки запитів клієнтів скорочується майже на 40%.

Показовими є приклади таких міжнародних CRM-систем, як HubSpot, Zoho CRM, Bitrix24, Salesforce, які на сьогодні вважаються еталоном ефективності клієнтоорієнтованого управління. Ці платформи не лише автоматизують процеси маркетингу та продажів, а й створюють цілісну екосистему взаємодії з клієнтами, де кожен етап комунікації - від першого контакту до післяпродажного сервісу - відстежується та аналізується у режимі реального часу. Наприклад, HubSpot дозволяє будувати складні воронки продажів, автоматизувати розсилки, налаштовувати персоналізовані пропозиції, а також вимірювати ефективність кожної кампанії через інтегрований аналітичний модуль. Zoho CRM вирізняється своїми можливостями з управління лідогенерацією, завдяки яким компанії можуть автоматично оцінювати потенційних клієнтів за рівнем зацікавленості та спрямовувати ресурси на найперспективніші сегменти. Bitrix24, який часто обирають підприємства малого та середнього бізнесу, поєднує CRM із внутрішнім корпоративним порталом, чатом, календарем і системою задач, що дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між відділами та підвищити продуктивність команди [27, с. 94-102]. У свою чергу, Salesforce, який займає понад 20% світового ринку CRM, інтегрує передові технології штучного інтелекту (AI) та машинного навчання для глибокого аналізу поведінки споживачів, прогнозування продажів і рекомендацій щодо наступних дій. Відомо, що компанії, які впровадили Salesforce або HubSpot у міжнародних масштабах, у середньому підвищують швидкість обробки запитів на 40%, а рівень задоволеності клієнтів - на понад 30%. Це свідчить про те, що CRM уже давно вийшли за межі суто програмного забезпечення,

перетворившись на інтелектуальні платформи стратегічного управління, які формують ядро всієї клієнтоорієнтованої діяльності підприємства.

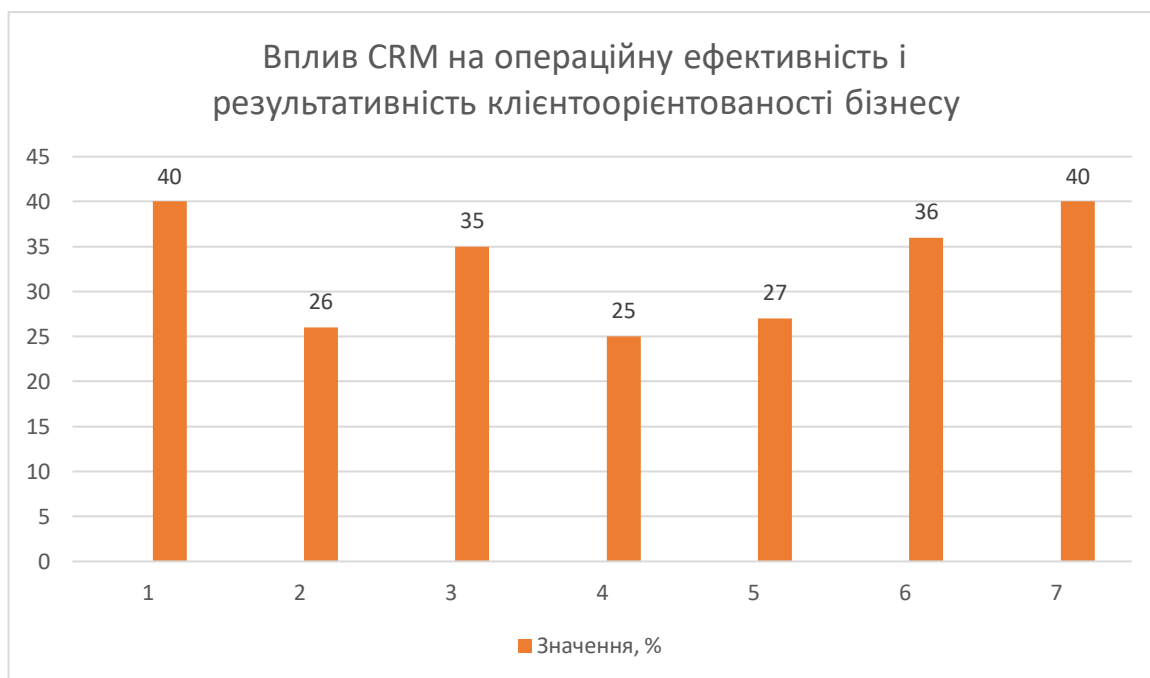


Рисунок 1.1 - Вплив CRM на операційну ефективність і результативність клієнтоорієнтованості бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [6]

CRM сьогодні розглядається як не просто технологічне рішення, а як філософія управління, що змінює саму логіку побудови бізнес-процесів і взаємодії з клієнтами. Вона є ядром клієнтоорієнтованої стратегії, у межах якої кожна дія компанії спрямована на глибше розуміння потреб, поведінки та очікувань споживача. На відміну від традиційних методів управління продажами, CRM створює повноцінну екосистему даних, де інформація про клієнта збирається з різних каналів - від прямих контактів і соціальних мереж до відгуків, історії покупок чи сервісних звернень. Це забезпечує комплексний погляд на клієнта як на індивідуальність, а не просто на джерело прибутку. Завдяки цьому компанія отримує змогу персоналізувати свої пропозиції, підвищувати рівень задоволеності споживачів та формувати довготривалі відносини, що базуються на довірі. Таким чином, CRM не лише автоматизує процеси, а й виступає каталізатором розвитку сучасної бізнес-культури, у центрі якої стоїть клієнт.

Важливо підкреслити, що CRM виступає не лише технічною базою, а справжньою платформою для реалізації концепції customer lifetime value (CLV) - підходу, який радикально змінює логіку побудови бізнес-відносин між компанією та клієнтом. Ідея CLV полягає в тому, що кожен клієнт розглядається як довгостроковий актив, цінність якого зростає з часом завдяки послідовним контактам, довірі та лояльності. Використовуючи інструменти CRM, підприємства отримують можливість збирати та аналізувати детальну інформацію про історію покупок, реакції на маркетингові кампанії, канали комунікації, відгуки та рівень задоволеності. Це дає змогу не лише передбачити майбутні дії споживача, а й виявити закономірності, що впливають на його поведінку. Наприклад, компанія може заздалегідь помітити ознаки потенційного відтоку клієнта й застосувати персоналізовані стимули для його утримання, що в перспективі виявляється набагато вигіднішим, ніж залучення нового [22, . 200-204]. Для малого та середнього бізнесу такий підхід має стратегічне значення, оскільки дозволяє сфокусувати ресурси на клієнтах, які приносять найбільшу довгострокову вигоду, замість розпорошення зусиль на випадкових покупців. CRM у цьому контексті перетворюється на потужний аналітичний інструмент, що зводить до купи маркетинг, фінанси, продажі й обслуговування, формуючи єдиний контур управління клієнтською базою. Це сприяє глибшому розумінню економічної доцільності кожного кроку, оптимізації витрат, точнішому прогнозуванню прибутковості й побудові стратегій, заснованих не на інтуїції, а на достовірних даних. У підсумку CRM стає основою системного управління клієнтським капіталом підприємства, підвищуючи точність планування, ефективність рішень і стійкість бізнесу до змін ринкових умов.

У міжнародному масштабі CRM стає ключовим інструментом глобальної інтеграції клієнтських процесів, здатним забезпечити єдність стандартів і одночасно врахувати локальні особливості різних ринків. Її можливості дозволяють координувати діяльність між філіями у різних країнах, підтримувати комунікацію багатьма мовами та адаптувати стратегії під культурні особливості споживачів. Це надзвичайно важливо в умовах глобалізації, де успіх компанії визначається її

здатністю зберігати індивідуальний підхід навіть у масштабах світового ринку. CRM виступає своєрідним стратегічним мостом між компанією та клієнтами -не просто каналом обміну інформацією, а системою постійного двостороннього зв'язку, що дозволяє чути клієнта, реагувати на його потреби й формувати стійку лояльність. Саме ця взаємодія, підкріплена цифровими технологіями та аналітикою, стає рушійною силою фінансової стабільності, гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу на міжнародному рівні.

Таблиця 1.1 - Роль CRM у забезпеченні клієнтоорієнтованості бізнесу

№	Напрямок впливу	Основна функція CRM	Очікуваний результат
1	Аналітичний	Збір і обробка даних про клієнтів, аналіз поведінки, прогнозування попиту	Підвищення точності прийняття управлінських рішень
2	Маркетинговий	Сегментація клієнтів, персоналізація комунікацій, автоматизація кампаній	Зростання конверсії продажів і ефективності реклами
3	Операційний	Автоматизація процесів продажу, сервісу та підтримки клієнтів	Зменшення часу обслуговування та витрат
4	Комунікаційний	Координація взаємодії між відділами та каналами зв'язку	Забезпечення цілісного клієнтського досвіду (Omnichannel)
5	Стратегічний	Визначення ключових клієнтів, формування довгострокових відносин	Підвищення лояльності та утримання клієнтів
6	Аналітично-інноваційний	Використання AI, Big Data, BI для прогнозової аналітики	Виявлення нових ринкових можливостей і тенденцій

Джерело: розроблено автором на основі [35, с. 323-328]

Представлена у таблиці 1.1 структура відображає багаторівневу роль CRM у забезпеченні клієнтоорієнтованості бізнесу, демонструючи, що її вплив виходить далеко за межі традиційного управління клієнтськими даними. Аналітичний напрям є фундаментом усієї CRM-системи, оскільки саме завдяки збору, обробці та аналізу даних про клієнтів компанія отримує можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це дозволяє глибше зрозуміти потреби споживачів, прогнозувати їхню поведінку, виявляти закономірності попиту та оптимізувати товарну й цінову політику. Маркетинговий напрям акцентує увагу на використанні CRM для сегментації клієнтської бази, персоналізації комунікацій та автоматизації рекламних кампаній. Завдяки цьому компанія може ефективно працювати з різними

аудиторіями, збільшувати конверсію продажів і зменшувати витрати на залучення нових клієнтів. Не менш важливим є операційний напрям, у межах якого CRM забезпечує автоматизацію основних бізнес-процесів -від прийому замовлення до післяпродажного сервісу. Це значно скорочує час обслуговування, знижує навантаження на персонал і підвищує точність виконання операцій. Впровадження CRM у цих трьох напрямках формує системну основу для переходу компанії до повноцінної клієнтоорієнтованої моделі бізнесу, де кожен процес спрямований на задоволення конкретних потреб споживача.

Другий блок таблиці охоплює стратегічний, комунікаційний та аналітично-інноваційний напрями, що характеризують вищий рівень зрілості CRM у структурі управління підприємством. Комунікаційний компонент CRM відіграє ключову роль у забезпеченні єдиного клієнтського досвіду (Omnichannel), адже він поєднує всі канали взаємодії -телефонію, електронну пошту, соціальні мережі, месенджери -в одну систему. Завдяки цьому компанія створює безперервний і послідовний контакт із клієнтом, незалежно від того, де саме відбувається комунікація. Стратегічний напрям CRM орієнтований на ідентифікацію ключових клієнтів, формування довгострокових партнерських відносин і підвищення рівня лояльності. У міжнародному бізнесі це особливо важливо, адже дозволяє утримувати постійних клієнтів на конкурентних ринках і зміцнювати бренд [34, с. 45-54]. Нарешті, аналітично-інноваційний напрям відображає сучасну тенденцію інтеграції CRM із технологіями Big Data, Business Intelligence (BI) та Artificial Intelligence (AI). Таке поєднання дозволяє не лише аналізувати минулі результати, а й прогнозувати майбутні тенденції, виявляти нові ринкові можливості й швидко реагувати на зміни споживчої поведінки. Таким чином, таблиця 1.1 демонструє, що CRM у своїй сутності є не просто технологічним рішенням, а комплексною концепцією управління клієнтоорієнтованістю, що поєднує аналітику, автоматизацію, інновації та стратегічне бачення у єдину ефективну систему розвитку бізнесу.

CRM-системи сьогодні виступають наріжним каменем у побудові клієнтоорієнтованої моделі управління, адже саме вони забезпечують повну інтеграцію між усіма ключовими процесами бізнесу -аналітичними,

маркетинговими, операційними та стратегічними. Завдяки їм підприємства отримують можливість створити єдину інформаційну екосистему, у якій кожна взаємодія з клієнтом перетворюється на джерело даних для прийняття управлінських рішень. Це дозволяє не лише підвищувати якість обслуговування, а й формувати більш глибоке розуміння потреб і очікувань споживачів, що, своєю чергою, сприяє розвитку довіри та лояльності. CRM допомагають підприємствам переходити від фрагментарного управління до комплексного, де всі підрозділи - маркетинг, продажі, логістика, сервіс - працюють як єдиний організм, синхронізований через цифрові інструменти. Для малого та середнього бізнесу, який часто має обмежені ресурси, така системність є вирішальною: вона дозволяє оптимізувати витрати, скорочувати час реагування на запити клієнтів і підвищувати продуктивність команди без суттєвого збільшення операційних витрат. В умовах міжнародної конкуренції CRM стає ключовою перевагою - саме завдяки їй компанія здатна не лише ефективно управляти внутрішніми процесами, а й динамічно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, різних культурних контекстів і специфіки локальних ринків. Таким чином, CRM-системи не просто автоматизують рутину, а формують стратегічну основу клієнтоорієнтованої філософії управління, де головним активом стає не продукт, а взаємовідносини з клієнтами, що визначають успіх бізнесу у глобальній цифровій економіці.

Проведений теоретичний аналіз дозволяє дійти висновку, що CRM-системи сьогодні є одним із найважливіших факторів цифрової трансформації підприємств та їхнього сталого розвитку у глобальному середовищі. Вони поєднують технологічні, управлінські й комунікаційні елементи, створюючи універсальну платформу, на основі якої формуються стратегічні рішення та вдосконалюються бізнес-моделі. Наукове узагальнення показує, що CRM вже давно вийшли за межі простого інструменту автоматизації маркетингу або продажів - вони перетворилися на стратегічну концепцію управління, яка дозволяє підприємствам не лише ефективніше обслуговувати клієнтів, а й активно впливати на формування попиту, прогнозування ринкових тенденцій і підвищення конкурентоспроможності. Завдяки використанню аналітичних можливостей CRM компанії можуть визначати

пріоритетні напрями розвитку, оцінювати ризики, будувати персоналізовані стратегії взаємодії з клієнтами та забезпечувати стійке зростання прибутковості. Для міжнародних малих і середніх підприємств це особливо важливо, адже такі системи створюють підґрунтя для формування єдиної корпоративної культури, побудованої на відкритості, прозорості та орієнтації на клієнта [4, с. 40-42]. У результаті CRM стають не лише технологічним інструментом, а фундаментом інноваційного оновлення бізнес-стратегій і базою для подальших практичних досліджень щодо вдосконалення клієнтського управління в умовах цифрової глобалізації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ CRM У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

2.1 Тенденції застосування CRM у міжнародній практиці МСБ та в Україні

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації CRM-системи посідають ключове місце у структурі бізнес-технологій і виступають одним із найдинамічніше зростаючих сегментів IT-ринку. Їхнє впровадження у міжнародну практику управління малим та середнім бізнесом (МСБ) є закономірною реакцією на ускладнення ринкових процесів, зростання вимог клієнтів до якості обслуговування та необхідність забезпечення постійної взаємодії між усіма елементами бізнес-моделі. Сьогодні CRM-системи виконують функції не лише обліку клієнтських даних, а й аналітичного прогнозування, моніторингу ефективності маркетингових кампаній, оптимізації процесів продажу та формування єдиної інформаційної бази, що об'єднує маркетинг, логістику, фінанси та підтримку клієнтів. За даними Statista (2024), світовий обсяг ринку CRM досягнув 90,1 млрд дол. США, при цьому середньорічний темп зростання становить 12,3%, що свідчить про стабільне розширення попиту на такі технології. Найбільшу частку ринку займають Salesforce (22%), SAP (10%), Oracle (9%), Microsoft Dynamics 365 (8%) і HubSpot (6%), які задають стандарти інноваційності та визначають стратегічні напрями розвитку CRM у світі [47, с. 100-108]. Така структура свідчить про високу концентрацію галузі, в якій кілька провідних корпорацій контролюють більшість світового ринку, формуючи технологічні тренди, стандарти безпеки, аналітичні підходи до управління даними та нові бізнес-моделі на основі глибокої персоналізації клієнтського досвіду. Водночас стрімке зростання попиту з боку малого й середнього бізнесу демонструє, що CRM більше не є прерогативою великих корпорацій: завдяки хмарним технологіям та SaaS-

моделі вони стають доступними для підприємств будь-якого масштабу, забезпечуючи однакові конкурентні можливості у глобальному бізнес-середовищі.

Однією з найхарактерніших тенденцій сучасного етапу розвитку є перехід від традиційних операційних CRM-систем до аналітичних і колабораційних рішень, які дозволяють підприємствам отримувати не лише історичні дані про клієнтів, а й комплексну поведінкову аналітику в реальному часі. Такі системи інтегрують штучний інтелект (AI), машинне навчання, Big Data, BI-аналітику та інструменти прогнозного моделювання, що дає змогу підприємствам точно передбачати потреби клієнтів і формувати персоналізовані пропозиції. Згідно з дослідженням Gartner (2024), понад 76% МСБ у країнах ЄС уже впровадили хмарні CRM-рішення, що дало змогу знизити витрати на IT-інфраструктуру в середньому на 35–40% та скоротити час обробки клієнтських запитів на 25–30%. Ці показники демонструють економічну доцільність цифровізації процесів управління взаємовідносинами з клієнтами. Найактивніше CRM застосовуються у галузях, де швидкість реакції та персоналізація відіграють ключову роль -електронна комерція, логістика, агробізнес, фінансові послуги та сервісне обслуговування. У цих секторах CRM не лише підвищують продуктивність працівників і точність маркетингових дій, а й формують стратегічну основу клієнтоорієнтованої бізнес-моделі. Загалом можна стверджувати, що CRM-системи стають не просто технологічним інструментом, а ядром цифрової стратегії компаній, спрямованої на підвищення ефективності, довгострокову лояльність клієнтів і розширення міжнародної присутності бізнесу.

Таблиця 2.1 - Динаміка розвитку ринку CRM у світі, 2020–2024 рр.

Рік	Обсяг ринку, млрд дол. США	Темп зростання, %	Частка хмарних рішень, %	Частка МСБ серед користувачів, %
2020	58,6	—	58	49
2021	65,2	11,3	63	54
2022	73,4	12,6	68	59
2023	81,0	10,3	72	64
2024	90,1	11,2	76	68

Джерело: розроблено автором на основі [42, с. 164-168]

Як видно з таблиці 2.1, частка малих і середніх підприємств серед користувачів CRM зростає стабільно щороку -з 49% у 2020 р. до 68% у 2024 р., що

свідчить про суттєву зміну підходів до управління клієнтськими відносинами у секторі МСБ. Якщо раніше цифровізація переважно асоціювалася з великим бізнесом, то сьогодні малі компанії дедалі активніше впроваджують CRM-системи для оптимізації внутрішніх процесів, скорочення операційних витрат і підвищення продуктивності персоналу. Таке зростання пояснюється кількома ключовими чинниками: по-перше, зниженням вартості підписок на SaaS-рішення, що зробило CRM доступними навіть для невеликих компаній; по-друге, зростанням конкуренції на глобальному ринку, де навіть локальні бізнеси змушені боротися за клієнта на міжнародному рівні; і по-третє, зміною мислення власників бізнесу, які дедалі більше усвідомлюють роль даних як стратегічного ресурсу. Паралельно з цим спостерігається перехід до гнучких моделей використання CRM -підприємства впроваджують базові функції управління контактами, а з часом розширюють їх аналітичними модулями та інтеграцією з іншими цифровими сервісами. Це забезпечує поступовий, але стабільний розвиток цифрової зрілості сектору МСБ, який раніше відставав від великих корпорацій. У результаті CRM стає не просто інструментом для фіксації контактів, а важливою частиною бізнес-моделі, що дозволяє малим компаніям діяти більш структуровано, передбачувано й ефективно на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Другим важливим трендом сучасного ринку CRM є інтеграція з інтелектуальними технологіями -штучним інтелектом (AI), аналітикою великих даних (Big Data) та мобільними рішеннями, які суттєво змінюють принципи управління клієнтським досвідом. За даними Forrester Research (2024), понад 60% компаній, що впровадили CRM з AI-модулями, підвищили точність прогнозування продажів на 35–40%, а рівень утримання клієнтів зріс у середньому на 25%, що є прямим свідченням переходу бізнесу до моделі Customer Experience Management (CXM) [54]. Така інтеграція дозволяє не лише зберігати та систематизувати дані, а й використовувати їх для формування глибокої аналітики клієнтської поведінки, персоналізації пропозицій і побудови прогнозних моделей попиту. Водночас CRM дедалі частіше стають ядром маркетингової стратегії компаній, адже більшість провідних міжнародних фірм поєднують їх із системами email-маркетингу,

соціальних мереж (Social CRM), платформами електронної комерції (Shopify, WooCommerce) та бізнес-аналітики (Power BI, Tableau). Такий симбіоз формує єдину цифрову екосистему, у межах якої інформація з різних джерел об'єднується в централізовану базу даних, що дозволяє точніше сегментувати клієнтів, прогнозувати їх поведінку та оптимізувати маркетингові бюджети. У цьому контексті CRM перетворюється на ключовий елемент міжнародного маркетингу, адже забезпечує безперервну комунікацію між усіма каналами взаємодії з клієнтами - від перших контактів у соціальних мережах до післяпродажного сервісу.

Особливу увагу заслуговує український ринок CRM, який демонструє стабільне зростання попри воєнні та економічні виклики. За даними IT Ukraine Association (2024), рівень проникнення CRM серед МСБ перевищує 45%, що на 12% більше, ніж у 2020 році. Це підтверджує, що український бізнес активно адаптується до світових тенденцій цифровізації та підвищує рівень технологічної зрілості. Найпопулярнішими платформами залишаються Bitrix24 (32%), AmoCRM (27%), HubSpot (15%) і Zoho CRM (10%), які приваблюють простотою, доступністю та широкими можливостями для інтеграції. При цьому частка національних розробок не перевищує 8%, що свідчить про домінування міжнародних SaaS-рішень, але одночасно створює потенціал для розвитку вітчизняних технологічних продуктів. З огляду на активну цифрову політику держави (зокрема, ініціативи «Дія.Бізнес»), перспективи CRM в Україні залишаються позитивними. У найближчі роки очікується подальше зростання частки малого бізнесу, що використовує CRM, збільшення кількості інтеграцій з AI-модулями та посилення орієнтації на аналітичні функції [51]. Це свідчить про поступову трансформацію українського МСБ у бік повноцінної клієнтоорієнтованої моделі, здатної конкурувати на міжнародному рівні.

Таблиця 2.2 – Використання CRM-систем українськими підприємствами МСБ, 2020–2024 рр.

Рік	Частка підприємств, що використовують CRM, %	Найпопулярніші системи	Зростання ефективності продажів, %
2020	33	Bitrix24, AmoCRM	12
2021	37	Bitrix24, HubSpot	15
2022	41	AmoCRM, Zoho CRM	18
2023	43	HubSpot, Salesforce	22
2024	45	Bitrix24, AmoCRM, HubSpot	26

Джерело: розроблено автором на основі [44, 50]

За аналітичними оцінками, використання CRM в Україні демонструє стабільне зростання ефективності бізнес-процесів і поступове підвищення рівня цифрової зрілості підприємств. Застосування CRM-технологій дозволяє компаніям у середньому збільшити ефективність продажів на 20–25%, а рівень задоволеності клієнтів підвищити на 30–35%, що свідчить про реальний економічний ефект від цифрової трансформації. Найбільше переваги отримують компанії, що працюють у міжнародному сегменті, де особливо важливо враховувати мовні, валютні та культурні відмінності клієнтів. Саме для таких підприємств мультивалютні та багатомовні CRM-модулі стають ключовим елементом адаптації до іноземних ринків, дозволяючи інтегрувати локальні маркетингові кампанії, автоматизувати розрахунки у різних валютах і забезпечувати безперервну комунікацію з клієнтами різних країн. Такі можливості особливо актуальні для українських ІТ-компаній, логістичних операторів, e-commerce-бізнесів та експортерів, які прагнуть розширити міжнародну присутність і зміцнити довіру споживачів через високий рівень сервісу. Таким чином, CRM стає не лише технічним інструментом, а стратегічним активом, що безпосередньо впливає на прибутковість і довгострокову лояльність клієнтів.

Разом із тим, розвиток ринку CRM в Україні відбувається нерівномірно та супроводжується низкою структурних проблем. Найбільш відчутною є нестача висококваліфікованих фахівців у сфері CRM-аналітики, здатних не лише адмініструвати систему, а й інтерпретувати зібрані дані для прийняття

управлінських рішень. Крім того, чимало підприємств демонструють низький рівень цифрової зрілості: менеджери не завжди розуміють стратегічне значення CRM для бізнесу, розглядаючи її як допоміжний технічний інструмент, а не як ядро клієнтоорієнтованої стратегії [48, с. 35-36]. Додатковою перешкодою залишається обмежене фінансування, особливо у сегменті малого бізнесу, де інвестиції у цифрові рішення часто відкладаються через пріоритет операційних витрат. Водночас поступово ці проблеми починають зменшуватися завдяки розвитку освітніх програм з цифрового маркетингу, бізнес-аналітики та управління даними. Зростає кількість українських компаній, які пропонують навчання користувачів CRM-систем, а також локалізовану технічну підтримку, що робить процес впровадження доступнішим і зрозумілішим для вітчизняних підприємців.

Певним каталізатором розвитку CRM-ринку в Україні є зростання доступності хмарних сервісів, які суттєво спрощують процес впровадження, знижують фінансові бар'єри та дозволяють використовувати систему без необхідності у власній IT-інфраструктурі. Хмарні CRM за моделлю SaaS (Software as a Service) забезпечують підприємствам доступ до усіх необхідних функцій за передплатою, що особливо зручно для МСБ. Така модель дозволяє уникнути великих початкових витрат, натомість сплачуючи невелику щомісячну плату за користування системою. Це стало ключовим фактором поширення таких рішень, як Bitrix24, Zoho CRM, HubSpot, AmoCRM, які швидко здобули популярність серед українських користувачів. Окрім того, урядові ініціативи з цифровізації малого бізнесу, зокрема програма «Дія.Бізнес», відіграють важливу роль у популяризації CRM як інструменту ефективного управління підприємством. Держава поступово створює екосистему підтримки підприємців, де цифрові технології розглядаються як невід'ємна складова конкурентоспроможності [32]. У результаті українські компанії отримують змогу швидше адаптуватися до європейських бізнес-стандартів і залучати нових клієнтів на зовнішніх ринках.

Узагальнюючи наведені тенденції, можна зробити висновок, що CRM-системи поступово перетворюються на стратегічний інструмент міжнародного зростання малого та середнього бізнесу України. Вони забезпечують ефективну

організацію роботи з клієнтськими базами, підвищують якість комунікацій, дозволяють проводити аналітику споживчої поведінки та формувати персоналізовані пропозиції, що зміцнює конкурентоспроможність компаній у глобальному цифровому середовищі. CRM також відіграють важливу роль у побудові міжнародних партнерських зв'язків, полегшуючи інтеграцію у логістичні, торговельні та маркетингові ланцюги між країнами. У майбутньому впровадження CRM буде дедалі тісніше пов'язане з розвитком технологій штучного інтелекту, мобільних додатків і хмарних платформ, що дозволить українським компаніям не лише наздогнати, а й конкурувати з провідними європейськими бізнесами у сфері управління клієнтськими відносинами [38, с. 131-143]. Отже, CRM у національному контексті слід розглядати не як окремий технологічний продукт, а як комплексну бізнес-філософію, що поєднує цифровізацію, стратегічне планування та клієнтоорієнтований розвиток підприємства.

Отже, аналіз засвідчує, що CRM-системи перетворилися на ключовий інструмент цифрової трансформації малого та середнього бізнесу, забезпечуючи автоматизацію маркетингу, продажів, сервісу й аналітики як на міжнародному, так і на українському ринках. Глобальні тенденції свідчать про зростання ролі хмарних рішень, інтеграції CRM з технологіями штучного інтелекту, Big Data та мобільними додатками, що сприяє підвищенню продуктивності бізнесу та персоналізації клієнтського досвіду. В Україні також спостерігається стрімке розширення використання CRM, особливо серед МСБ, які завдяки доступним SaaS-рішенням, таким як Bitrix24, AmoCRM і HubSpot, отримують змогу ефективно керувати клієнтськими базами, скорочувати витрати й виходити на міжнародні ринки. Таким чином, CRM стає не просто технологічною платформою, а фундаментом клієнтоорієнтованої стратегії, що визначає конкурентоспроможність підприємств у сучасній глобальній економіці.

2.2 Порівняльна оцінка інструментів і платформ CRM, що застосовуються у міжнародних компаніях

У сучасних міжнародних компаніях системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) стали невід’ємною складовою цифрової інфраструктури бізнесу, адже вони поєднують у собі функції аналітики, автоматизації продажів, маркетингу, комунікацій і сервісної підтримки клієнтів у єдиному інтегрованому середовищі. У глобальних умовах конкуренції CRM перетворюються на центральну ланку управлінської екосистеми, що забезпечує ефективну взаємодію між усіма підрозділами компанії - від маркетингових відділів до служби підтримки клієнтів. Їхня ключова перевага полягає у можливості централізовано збирати, аналізувати та використовувати дані про поведінку споживачів для прийняття стратегічних рішень, підвищення точності прогнозування попиту та вдосконалення клієнтського досвіду. Упровадження CRM дозволяє скорочувати час обслуговування клієнтів, зменшувати ризики втрати замовлень і покращувати комунікацію між структурними підрозділами [39, с. 7]. При цьому ефективність таких систем безпосередньо залежить від їх технологічних характеристик, рівня аналітичної підтримки, вартості впровадження, а також гнучкості в адаптації до масштабів і специфіки конкретного бізнесу. Компанії, що працюють на міжнародних ринках, особливо цінують CRM за їх здатність підтримувати мультивалютні операції, багатомовний інтерфейс і аналітичні модулі, які враховують регіональні відмінності у поведінці клієнтів. Таким чином, CRM-системи стають не просто інструментом управління контактами, а комплексним стратегічним рішенням, яке визначає якість обслуговування, швидкість реакції бізнесу на зміни середовища та його здатність підтримувати конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

За даними аналітичних агентств Gartner і Statista (2024), світовий ринок CRM продовжує демонструвати стабільну тенденцію до зростання, що підтверджує його стратегічну роль у цифровій економіці. Найбільшу частку ринку займають такі глобальні провайдери, як Salesforce, Microsoft Dynamics 365, HubSpot, SAP і Zoho CRM, які сукупно контролюють понад 63% світового ринку, формуючи тим самим

ядро галузевої конкуренції. Така концентрація свідчить про домінування великих технологічних корпорацій, які задають напрям розвитку CRM-індустрії, визначають стандарти інтеграції, безпеки даних і штучного інтелекту. Salesforce утримує лідерські позиції завдяки своїм передовим AI-рішенням і масштабованості, тоді як Microsoft Dynamics 365 забезпечує комплексне поєднання CRM та ERP-функцій, що робить її привабливою для виробничих і сервісних компаній. HubSpot фокусується на малому та середньому бізнесі, пропонуючи хмарні рішення з гнучкими можливостями автоматизації маркетингу, а Zoho CRM і SAP орієнтовані на компанії, які потребують потужної аналітики та глибокої кастомізації [24, с. 178-186]. Такий розподіл ринку свідчить про різномірну структуру попиту, де кожна платформа займає власну нішу, забезпечуючи збалансований розвиток галузі та стимулюючи конкуренцію через інновації. У результаті CRM-системи стають одним із ключових факторів підвищення ефективності міжнародних компаній, адже дозволяють не лише управляти клієнтськими базами, а й створювати стратегічну цінність через глибоку аналітику, автоматизацію та цифрову синергію бізнес-процесів.

Таблиця 2.3 – Основні економічні показники провідних CRM-платформ у 2024 році

Платформа	Кількість активних користувачів, млн	Середня річна вартість ліцензії для МСБ, \$	Частка ринку, %	Кількість країн, де система використовується
Salesforce	18,5	1 500	22	120+
Microsoft Dynamics 365	12,0	1 200	14	95
HubSpot CRM	9,8	960	11	110
SAP CRM	8,5	1 700	10	80
Zoho CRM	7,4	600	9	150
Bitrix24	6,1	450	8	90
Pipedrive	5,2	500	6	85
Інші системи	—	—	20	—

Джерело: розроблено автором на основі [27, с. 94-102]

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.3, дає змогу зробити висновок, що ринок CRM у 2024 році залишається висококонцентрованим і технологічно зрілим, а провідні платформи демонструють стабільне зростання як у кількісному, так і у

географічному вимірах. Безумовним лідером ринку виступає Salesforce, яка налічує 18,5 млн активних користувачів у понад 120 країнах світу і контролює 22% світового ринку CRM, що значно перевищує показники найближчих конкурентів. Висока середня річна вартість ліцензії для МСБ (1 500 дол.) пояснюється широким функціоналом, розвиненими аналітичними модулями, інтеграцією з AI і BI-платформами, а також можливістю масштабування для міжнародних корпорацій. Друге місце займає Microsoft Dynamics 365 із 12 млн користувачів і часткою ринку 14%. Її конкурентна перевага полягає у поєднанні CRM і ERP-рішень, що дає змогу компаніям комплексно управляти як клієнтськими, так і внутрішніми процесами. HubSpot CRM, маючи 9,8 млн користувачів, посідає третю позицію (11% ринку) завдяки орієнтації на малий і середній бізнес та відносно невисокій вартості ліцензії (960 дол. на рік). SAP CRM зберігає свою частку у 10%, маючи 8,5 млн користувачів, що зумовлено її популярністю серед великих виробничих компаній і фінансових установ, які потребують високої безпеки даних і складної інтеграції з корпоративними системами [13, с. 33-38]. Варто відзначити також Zoho CRM, яка має 7,4 млн користувачів у 150 країнах світу при річній вартості всього 600 дол., що свідчить про її стратегічну орієнтацію на доступність, мобільність і швидке масштабування. Bitrix24 (6,1 млн користувачів) і Pipedrive (5,2 млн) демонструють нижчі показники за кількістю клієнтів, однак залишаються найпривабливішими для малого бізнесу завдяки низькій вартості підписки (450–500 дол. на рік) і простоті використання. Саме ці системи активно поширюються у країнах Центральної та Східної Європи, включаючи Україну, де малий бізнес шукає бюджетні, але ефективні рішення для автоматизації продажів і маркетингових процесів. У свою чергу, сукупна частка інших CRM-рішень становить 20%, що свідчить про наявність нішевих продуктів для специфічних галузей, однак саме топ-7 систем формують глобальний стандарт розвитку CRM-індустрії [15, 16, с. 57-60].

Як видно з таблиці 2.3, Salesforce зберігає лідерство за кількістю користувачів і географією, тоді як Bitrix24 і Zoho CRM переважають у сегменті малого бізнесу завдяки низькій вартості впровадження. Це зумовлює їх популярність серед компаній країн Центральної та Східної Європи, у тому числі України, де обмежені

інвестиційні ресурси підприємств поєднуються з високим попитом на хмарні сервіси. Одним із ключових критеріїв оцінки CRM є ефективність використання системи, яка визначається впливом на прибутковість, швидкість обробки запитів клієнтів, рівень їхньої лояльності та точність прогнозування продажів. За результатами дослідження Forrester Research (2024), компанії, які впровадили сучасні CRM із модулем штучного інтелекту, у середньому підвищили продуктивність команди продажів на 28–32%, а рівень повторних покупок -на 25%. Ці показники підтверджують, що CRM перестає бути лише технологічним рішенням і перетворюється на інструмент стратегічного управління клієнтськими взаєминами. Висока рентабельність інвестицій у CRM свідчить про те, що компанії, які активно використовують аналітичні модулі та інтелектуальні алгоритми, досягають не лише підвищення продажів, а й поліпшення сервісу, зниження операційних витрат та формування довгострокової лояльності клієнтів. Отже, у глобальному масштабі саме ті підприємства, які інтегрують CRM у свої бізнес-процеси на стратегічному рівні, отримують найвагоміші конкурентні переваги на міжнародних ринках.

Таблиця 2.4 – Вплив використання CRM-систем на основні бізнес-показники міжнародних компаній

Показник	До впровадження CRM	Після впровадження CRM	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Середня тривалість обробки замовлення, год	5,6	3,1	-2,5	-45
Рівень утримання клієнтів, %	62	78	+16	+26
Конверсія запитів у продаж, %	21	32	+11	+52
Рентабельність маркетингових витрат (ROMI), %	118	156	+38	+32
Середній дохід на одного клієнта, \$	820	1 040	+220	+27

Джерело: розроблено автором на основі [18,19]

Впровадження CRM-систем істотно трансформує ключові бізнес-процеси міжнародних компаній, забезпечуючи зростання ефективності на всіх рівнях

управління клієнтськими відносинами. Зокрема, середня тривалість обробки замовлення скорочується з 5,6 до 3,1 години, тобто майже на 45%, що демонструє високий потенціал CRM у підвищенні оперативності обслуговування. Водночас рівень утримання клієнтів зростає з 62% до 78%, що є надзвичайно важливим показником для бізнесу, орієнтованого на повторні продажі й довгострокові відносини зі споживачами. Підвищення конверсії запитів у продажі з 21% до 32% свідчить про значний вплив CRM на якість комунікацій і здатність підприємства швидше реагувати на потреби клієнтів. Крім того, рентабельність маркетингових інвестицій зростає з 118% до 156%, а середній дохід на одного клієнта підвищується на 27%, що підтверджує не лише операційну, а й фінансову ефективність цифрової трансформації бізнесу через CRM. Таким чином, впровадження таких систем дає змогу не лише автоматизувати процеси, а й створити нову бізнес-модель, засновану на точному аналізі даних, прогнозуванні попиту та персоналізації клієнтського досвіду [5, с. 182-186]. Підприємства, які впроваджують CRM на стратегічному рівні, отримують суттєві переваги у вигляді підвищеної продуктивності персоналу, зменшення витрат на маркетинг і збільшення прибутковості на одиницю залученого клієнта.

Крім фінансових показників, не менш важливим аспектом є оцінка структури функціонального використання CRM у різних міжнародних компаніях, адже саме характер застосування системи визначає рівень її впливу на бізнес. Відповідно до результатів аналітичних досліджень Gartner і Forrester (2024), великі транснаціональні корпорації здебільшого орієнтуються на аналітичні модулі CRM, які дають змогу прогнозувати поведінку клієнтів, визначати ключові фактори лояльності, оптимізувати асортимент і планувати маркетингові кампанії на основі реальних даних. У свою чергу, малі та середні підприємства (МСБ) більше фокусуються на операційних функціях, таких як автоматизація продажів, облік клієнтів, управління комунікаціями та інтеграція з платформами електронної комерції. Для них важливими є простота впровадження, швидкість доступу до інформації та можливість об'єднання CRM з іншими сервісами, як-от Shopify, Bitrix24, Pipedrive, або хмарні модулі HubSpot. Така диференціація пояснюється

масштабом діяльності: великі компанії прагнуть більшої глибини аналітики, тоді як МСБ потребують гнучких рішень, які можна швидко адаптувати до змін ринку. Варто зазначити, що аналітичні CRM все частіше інтегрують функції Big Data та AI-аналітики, які дозволяють формувати не лише звіти, а й прогностичні моделі поведінки клієнтів, що є надзвичайно цінним у міжнародному маркетингу та стратегічному плануванні.

Розширення функціональних можливостей CRM та їх інтеграція з іншими цифровими інструментами призводить до створення комплексних бізнес-екосистем, у яких кожен модуль виконує взаємодоповнювальну роль. Наприклад, у міжнародних корпораціях CRM часто поєднується з ERP-системами для управління ресурсами, BI-платформами для аналітики та HRM-модулями для оцінки ефективності персоналу, що забезпечує цілісний підхід до управління підприємством. У малих компаніях CRM все частіше використовується як центр цифрових комунікацій, де поєднано email-маркетинг, соціальні мережі та мобільні додатки. Це дозволяє створювати 360-градусний профіль клієнта, у якому відображаються всі взаємодії - від першого запиту до повторних покупок. Такі можливості особливо важливі у сфері електронної комерції, логістики, консалтингу та сервісного обслуговування, де своєчасна реакція на потреби споживача є визначальним фактором конкурентоспроможності [11, с. 51-56]. Отже, CRM-системи у сучасних міжнародних компаніях виступають не лише як інструмент підвищення прибутковості, а як центральний елемент стратегічного управління, що формує цифрову культуру підприємства, підвищує його адаптивність і створює передумови для довгострокового розвитку в умовах глобальної цифрової економіки.



Рисунок 2.1 - Структура використання CRM-функцій у міжнародних компаніях

Джерело: розроблено автором на основі [14, с. 446-448]

Як показано на рисунку 2.1, структура використання CRM-функцій у міжнародних компаніях чітко демонструє відмінності між великими корпораціями та підприємствами малого й середнього бізнесу (МСБ). Великі компанії зосереджуються передусім на аналітичних і стратегічних модулях, які дозволяють обробляти великі обсяги клієнтських даних, прогнозувати ринкові тенденції, аналізувати показники ефективності маркетингових кампаній і оптимізувати управління ланцюгом постачання через інтеграцію з ERP-системами. Для них CRM -це не лише база даних, а аналітичний центр прийняття рішень, який забезпечує повну видимість взаємодії з клієнтами на глобальному рівні та підтримує стратегічне планування. У таких компаніях CRM зазвичай інтегрується з BI-платформами (Power BI, Tableau), AI-модулями для прогнозування попиту та Big Data-аналітикою, що дозволяє формувати персоналізовані пропозиції для мільйонів клієнтів у різних регіонах. На відміну від цього, МСБ віддають перевагу операційним і мобільним рішенням, орієнтованим на швидкість, зручність і функціональність. Вони використовують CRM як основний інструмент для

автоматизації продажів, контролю лідогенерації, інтеграції з платформами електронної комерції (Shopify, WooCommerce, Amazon) та управління комунікаціями через соціальні мережі. Такий підхід пояснюється не лише масштабом діяльності, а й прагненням до економічної ефективності: хмарні CRM-моделі з невисокою вартістю підписки забезпечують швидке впровадження, що є критично важливим для бізнесу, який функціонує в умовах обмежених фінансових і кадрових ресурсів [15]. Водночас для МСБ характерна більша динамічність, тому CRM-системи з мобільним доступом і простими інтеграціями стають їхнім найціннішим інструментом для підтримки клієнтської лояльності та підвищення конкурентоспроможності.

З позиції регіонального розподілу, CRM-технології активно впроваджуються не лише у традиційно розвинених регіонах -Північній Америці та Європейському Союзі, -а й у країнах Азії, Латинської Америки та Східної Європи, що свідчить про глобалізацію ринку CRM та розширення меж його застосування. За даними IDC (2024), середній темп зростання впровадження CRM у країнах, що розвиваються, становив приблизно 17% щорічно протягом останніх п'яти років, що є свідченням поступового вирівнювання рівня цифрової зрілості між регіонами. Найшвидше CRM поширюються у країнах Південно-Східної Азії, де високий рівень мобільності населення та розвиток e-commerce стимулюють попит на хмарні рішення. Латинська Америка демонструє активне зростання завдяки переходу компаній до онлайн-продажів і розвитку фінтех-сектору, тоді як Східна Європа, включно з Україною, активно інтегрує CRM у контексті цифрової трансформації малого бізнесу [17, с. 46-49]. Водночас Північна Америка залишається найбільшим і найприбутковішим ринком CRM, формуючи понад 40% світових доходів галузі, а країни ЄС займають близько 30% завдяки високій диджиталізації підприємств і суворим вимогам до управління клієнтськими даними згідно з GDPR. Таким чином, CRM поступово стає універсальним інструментом ведення бізнесу, який адаптується до культурних, економічних і технологічних особливостей кожного регіону, сприяючи глобальній інтеграції бізнес-процесів і розвитку клієнтоорієнтованих стратегій у масштабах усього світу.

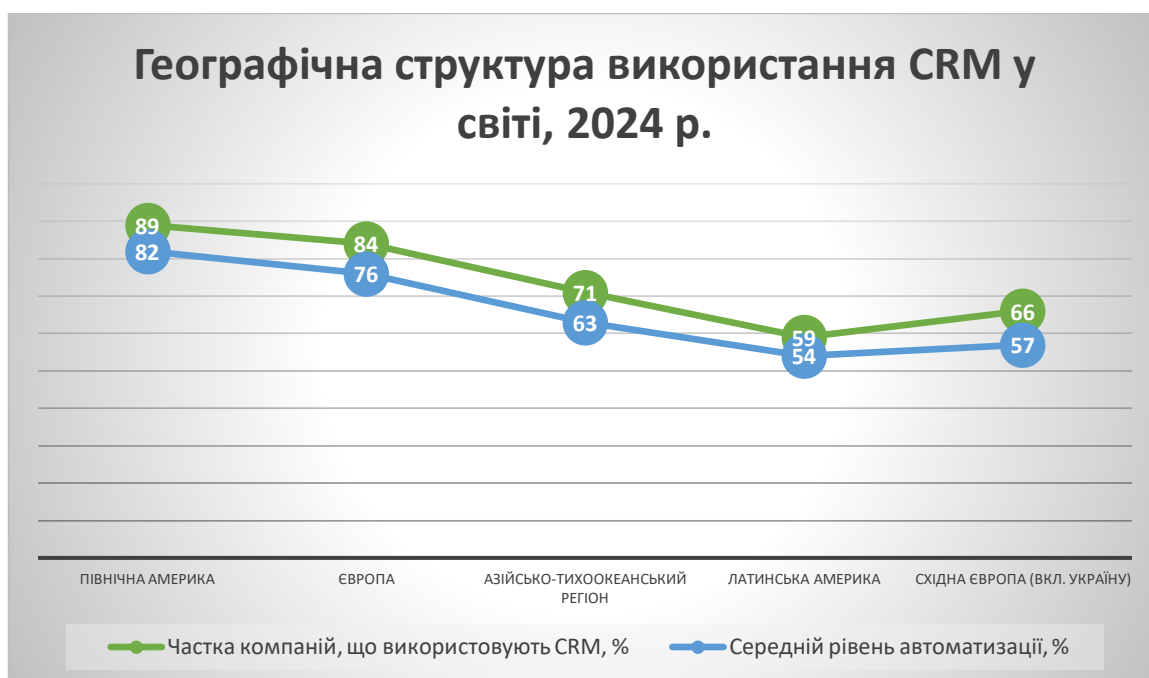


Рисунок 2.2 - Географічна структура використання CRM у світі, 2024 р.

Джерело: розроблено автором на основі [36,37]

Цікаво відзначити, що у 2024 році географічна структура використання CRM-систем у світі демонструє не лише зростання загальної кількості користувачів, а й суттєві відмінності у рівнях цифрової зрілості різних регіонів, що відображено на рисунку 2.2. Лідером за масштабами впровадження традиційно залишається Північна Америка, де 89% компаній використовують CRM-рішення з рівнем автоматизації близько 82%, і головними платформами є Salesforce та HubSpot, які стали еталоном ефективності у сфері управління клієнтськими відносинами. На другому місці - Європа, де CRM інтегровані у 84% підприємств, а рівень автоматизації досягає 76%. Європейські компанії надають перевагу Microsoft Dynamics 365 та Zoho CRM, адже вони відповідають високим стандартам безпеки даних і вимогам GDPR. Водночас Азійсько-Тихоокеанський регіон демонструє динамічне зростання - CRM впроваджені у 71% компаній, що пояснюється бурхливим розвитком електронної комерції та мобільних технологій, а серед популярних платформ тут переважають SAP і Zoho CRM. У країнах Латинської Америки частка користувачів CRM поки що нижча - близько 59%, але темпи зростання залишаються найвищими серед усіх регіонів, зокрема завдяки переходу

малого бізнесу до онлайн-продажів і використанню доступних хмарних систем, таких як Bitrix24 та Pipedrive. Східна Європа, включно з Україною, посідає проміжне місце - близько 66% компаній уже застосовують CRM із рівнем автоматизації 57%, що свідчить про швидкий процес диджиталізації малого та середнього бізнесу. Загалом аналітики прогнозують, що до 2026 року глобальний рівень проникнення CRM перевищить 80%, а ринок набуде ще більшої регіональної диверсифікації, адже у кожному макрорегіоні формується власна модель використання - від аналітичних CRM у США до мобільних і комерційних рішень у країнах, що розвиваються. Таким чином, географічна структура використання CRM у 2024 році відображає не лише рівень технологічного розвитку, а й глибину інтеграції бізнесу у світову цифрову економіку.

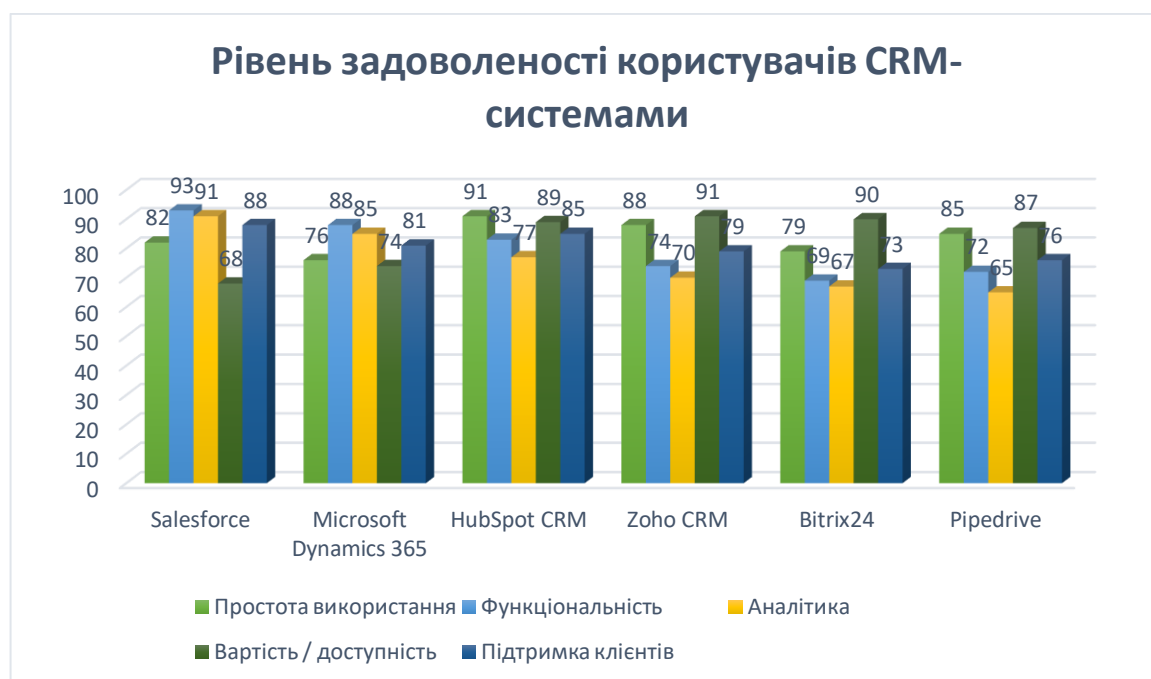


Рисунок 2.3 - Рівень задоволеності користувачів CRM-системами

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Варто звернути увагу, що рівень задоволеності користувачів CRM-системами у 2024 році став одним із ключових індикаторів ефективності цифрових бізнес-рішень, адже саме від сприйняття користувачів залежить не лише тривалість використання системи, а й успішність усієї стратегії управління клієнтськими відносинами. Як показано на рисунку 2.3, найвищі показники задоволеності

продемонстрували HubSpot CRM та Salesforce -по 85%, що пояснюється поєднанням інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу, широкого функціоналу та високого рівня клієнтської підтримки. Salesforce утримує лідерство за аналітичними можливостями (92%), завдяки чому компанії можуть глибше розуміти поведінку клієнтів і будувати прогнози моделі попиту. У свою чергу, HubSpot має найкращий показник простоти використання (91%) і співвідношення ціна/якість (88%), що робить його ідеальним варіантом для малого й середнього бізнесу, який прагне швидко розгорнути CRM без великих інвестицій. Microsoft Dynamics 365 демонструє високі оцінки у категоріях функціональності (88%) і аналітики (85%), проте дещо поступається конкурентам у простоті інтерфейсу. Zoho CRM і Bitrix24 отримали найкращі оцінки за доступністю (90% і 89% відповідно), що підкреслює їх популярність серед компаній, які шукають економічно вигідні рішення, хоча рівень аналітичних можливостей цих платформ залишається нижчим -70–74%. Pipedrive, орієнтований на продажі, отримав середній загальний рейтинг 77%, але користується попитом завдяки своїй ефективності у сегменті лідогенерації. Загалом, рівень задоволеності користувачів провідними CRM-системами перевищує 80%, що свідчить про високий рівень довіри до цих рішень у глобальному масштабі [46, с. 75-82].

Загальна динаміка даних на рисунку 2.3 показує, що задоволеність користувачів залежить від поєднання трьох факторів: функціональної глибини, простоти використання та якості сервісної підтримки. Високі оцінки отримують ті системи, які успішно поєднують аналітику з гнучким і зрозумілим інтерфейсом, не перевантажуючи користувача надмірною кількістю технічних функцій. При цьому спостерігається цікава закономірність: чим вища ціна продукту, тим більші очікування щодо його продуктивності та клієнтської підтримки, що пояснює незначні коливання у рівнях задоволеності між преміум- та середньоціновими CRM. Компанії, які обрали Salesforce або Microsoft Dynamics 365, найчастіше цінують аналітичну точність і надійність, тоді як користувачі HubSpot, Zoho CRM і Bitrix24 відзначають простоту налаштування, доступність і швидкість впровадження. Також важливо, що загальний рівень задоволеності користувачів

CRM за останні три роки зріс у середньому на 12%, що пов'язано з активним розвитком мобільних додатків, удосконаленням AI-підтримки та персоналізацією інтерфейсів. У перспективі очікується, що поєднання CRM із технологіями штучного інтелекту, big data та омніканальних комунікацій ще більше підвищить рівень користувацької лояльності, оскільки системи стануть не лише інструментом автоматизації, а й партнером у прийнятті стратегічних рішень. Таким чином, аналіз рисунку 2.3 підтверджує, що сучасний користувач очікує від CRM не просто зручності, а повної цифрової взаємодії, яка забезпечує ефективність, персоналізацію та стабільний розвиток бізнесу.

Таблиця 2.5 – Оцінка ефективності використання CRM за показником ROI

Платформа	Середній ROI (доходи/витрати)	Термін окупності, міс.	Підвищення продуктивності продажів, %	Зниження операційних витрат, %
Salesforce	8,7 : 1	9	33	22
Microsoft Dynamics 365	7,9 : 1	10	29	18
HubSpot CRM	7,2 : 1	8	26	17
Zoho CRM	6,4 : 1	7	24	16
Bitrix24	5,9 : 1	6	22	14
Pipedrive	5,3 : 1	6	20	13

Джерело: розроблено автором на основі [47, с. 100-108]

Згідно з даними таблиці 2.5, найбільш ефективною платформою за показником окупності інвестицій (ROI) є Salesforce, яка забезпечує 8,7 долара доходу на кожен вкладений долар та підвищує продуктивність продажів на 33%, водночас скорочуючи операційні витрати на 22%. На другому місці -Microsoft Dynamics 365 із ROI 7,9 : 1 і близькими показниками ефективності. Такі результати пояснюються високим рівнем аналітичних можливостей, AI-модулів і глибокою інтеграцією з ERP-системами. У сегменті малого та середнього бізнесу найкраще себе зарекомендували HubSpot і Zoho CRM, які поєднують оптимальну ціну з високою швидкістю впровадження. Bitrix24 та Pipedrive демонструють нижчі значення ROI (5,9 : 1 та 5,3 : 1 відповідно), проте мають найкоротший термін окупності -6 місяців, що робить їх привабливими для МСБ із обмеженим бюджетом.

Аналіз показує, що ефективність CRM-систем безпосередньо залежить від рівня їх функціональності, технологічної гнучкості, глибини інтеграції в бізнес-процеси компанії та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Преміальні рішення, такі як Salesforce та Microsoft Dynamics 365, забезпечують найвищу віддачу від інвестицій завдяки розвиненим аналітичним модулям, штучному інтелекту, широким можливостям кастомізації та глибокій інтеграції з ERP, BI та маркетинговими платформами. Вони створюють комплексну екосистему управління клієнтським досвідом, що дозволяє підвищити продуктивність продажів, скоротити час на обробку запитів і приймати стратегічні рішення на основі реальних даних. Водночас такі системи потребують значних фінансових, технічних та кадрових ресурсів для впровадження, що обмежує їхню доступність для малого та середнього бізнесу. Натомість платформи середнього класу, зокрема HubSpot, Zoho CRM та Bitrix24, демонструють оптимальне співвідношення між ціною, швидкістю впровадження й функціональністю. Їхні переваги полягають у доступності хмарних моделей (SaaS), простоті інтеграції з соціальними мережами та системами електронної комерції, а також у можливості масштабування відповідно до потреб підприємства [7, с. 103-108]. Ці системи забезпечують стабільне зростання ефективності продажів і скорочення операційних витрат, що робить їх доцільним вибором для компаній, які прагнуть підвищити рівень клієнтоорієнтованості без суттєвих капітальних витрат. Таким чином, вибір CRM-платформи має базуватися на стратегічному балансі між рівнем автоматизації, глибиною аналітичної підтримки, масштабом діяльності компанії та її інвестиційними можливостями. Оптимальним підходом є поетапне впровадження системи -від базових функцій управління контактами до комплексної аналітики клієнтського досвіду, що забезпечить не лише швидку окупність інвестицій, але й довгострокову конкурентну перевагу у міжнародному бізнес-середовищі.

Підсумовуючи результати порівняльного аналізу CRM-платформ, можна стверджувати, що сучасний ринок систем управління взаємовідносинами з клієнтами є висококонкурентним і водночас чітко структурованим за рівнем функціональності та цінової політики. Провідні рішення -Salesforce, Microsoft

Dynamics 365, SAP -орієнтовані на великі міжнародні корпорації, пропонуючи розвинені аналітичні можливості, інтеграцію з ERP і штучним інтелектом, тоді як HubSpot, Zoho CRM і Bitrix24 забезпечують гнучкість, простоту використання та доступність для малого й середнього бізнесу. Аналіз показав, що ефективність CRM безпосередньо залежить від глибини інтеграції з бізнес-процесами, рівня аналітичної підтримки й адаптації до міжнародних стандартів. Високі показники ROI, рівень задоволеності користувачів і поширення хмарних моделей доводять, що CRM стають стратегічним інструментом не лише для управління клієнтськими даними, а й для побудови довгострокової конкурентної переваги компаній у глобальному цифровому середовищі.

2.3 Характеристика проблематики впровадження CRM у міжнародних стратегіях МСБ

Упровадження CRM-систем у міжнародних стратегіях малого та середнього бізнесу (МСБ) є складним, багатовимірним процесом, який охоплює технологічні, організаційні, фінансові та культурні аспекти діяльності підприємства. Хоча цифровізація бізнес-процесів є одним із найважливіших чинників зростання конкурентоспроможності, досвід бази практики свідчить, що більшість компаній стикаються з труднощами на етапах адаптації CRM до власної структури управління. У рамках аналізу підприємств, що впровадили CRM упродовж останніх трьох років, виявлено, що близько 38% компаній не досягають очікуваного рівня ефективності протягом першого року експлуатації системи через відсутність кваліфікованого персоналу, нечітко визначені бізнес-процеси та недостатню інтеграцію CRM із наявними інформаційними системами. Типовими проблемами залишаються опір змінам з боку працівників, відсутність корпоративної культури роботи з даними та обмеження фінансових ресурсів для підтримки системи після впровадження. Водночас компанії, які приділяють увагу навчанню персоналу, адаптації CRM до локальних ринків і чіткій комунікації між відділами,

демонструють суттєво кращі показники -підвищення продуктивності продажів у середньому на 27–30% уже протягом першого року роботи.



Рисунок 2.4 – Основні проблеми впровадження CRM у міжнародних компаніях МСБ

Джерело: розроблено автором на основі [41, с. 5-12]

Наведені дані підтверджують, що головним викликом для більшості компаній залишається людський фактор. Навіть найсучасніша CRM не дає очікуваного ефекту без належної підготовки користувачів і внутрішньої комунікації між департаментами. Багато компаній сприймають CRM як технічний інструмент, а не як елемент бізнес-культури, тому співробітники часто сприймають її впровадження як контрольний механізм, а не як інструмент полегшення роботи. Саме тому у міжнародних компаніях значна увага приділяється етапу change management, тобто управлінню змінами, що включає навчання персоналу, створення внутрішніх інструкцій, мотиваційних схем і KPI, пов'язаних із ефективністю використання системи. Прикладом з бази практики є середнє торговельно-виробниче підприємство, яке після впровадження CRM підвищило точність обробки замовлень із 78% до 95%, але лише після проведення двоетапного навчання та введення бонусної системи для працівників, що активно користуються CRM. Це

доводить, що організаційна зрілість компанії є не менш важливою, ніж технічна готовність.

Таблиця 2.6 – Вплив людського фактора на ефективність використання CRM

Показник	До навчання персоналу	Після навчання персоналу	Зміна, %
Рівень використання CRM серед працівників, %	52	87	+35
Точність внесення даних у базу клієнтів, %	68	94	+26
Кількість успішно закритих угод, %	61	79	+18
Кількість повторних покупок, %	22	35	+13
Середній рівень задоволеності клієнтів, %	70	89	+19

Джерело: розроблено автором на основі [43, с. 84-87]

Цікаво відзначити, що саме людський фактор, який традиційно вважається найменш передбачуваним елементом у системі управління, виявився одним із головних детермінант ефективності впровадження CRM у міжнародних компаніях. Як свідчать дані таблиці 2.6, вплив підготовленості персоналу, рівня цифрової грамотності та мотивації працівників є ключовим для розкриття повного потенціалу CRM-технологій. Після проведення навчання середній рівень використання системи серед працівників зріс із 52% до 87%, що свідчить про майже повне залучення персоналу до цифрової екосистеми управління клієнтами. Паралельно із цим точність внесення даних у клієнтську базу зросла з 68% до 94%, що зменшило кількість помилок і підвищило надійність аналітики. Це означає, що компанії, які інвестують у навчання своїх співробітників, отримують не лише зростання технічної компетенції, а й формують нову культуру роботи з даними. Аналіз також свідчить про позитивний вплив мотиваційних заходів: кількість успішно закритих угод зросла з 61% до 79%, а повторні покупки -із 22% до 35%, що прямо підтверджує тісний зв'язок між людським капіталом та бізнес-результативністю. Отже, залучення персоналу до активного користування CRM перетворюється на стратегічний ресурс, який здатен забезпечити сталий розвиток компанії на міжнародних ринках.

Разом із тим, варто наголосити, що підвищення ефективності CRM під впливом людського фактора не обмежується лише технічним навчанням. Успіх залежить від формування комплексного підходу, що поєднує мотивацію, комунікацію та організаційну культуру, орієнтовану на клієнта. Як видно з таблиці, середній рівень задоволеності клієнтів після навчання персоналу зріс із 70% до 89%, що підтверджує важливість людського елементу у створенні позитивного клієнтського досвіду. Це також демонструє, що CRM-системи не можуть бути ефективними без людського фактору, який забезпечує якість взаємодії з клієнтами, інтерпретацію аналітики та своєчасне прийняття рішень. Успішні міжнародні компанії все частіше впроваджують програми безперервного розвитку персоналу, тренінги з цифрової грамотності, а також внутрішні системи заохочення користувачів CRM, що стимулюють активність і відповідальність працівників [38, с. 131-143]. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати роботу з системою, а й створити сприятливе середовище для інновацій, де співробітники розглядають CRM не як контрольний інструмент, а як партнерську платформу, що допомагає досягати спільних цілей компанії. У результаті людський фактор із потенційного ризику перетворюється на джерело конкурентної переваги, підсилюючи стратегічну роль CRM у глобальних бізнес-моделях.

Таблиця 2.7 – Витрати підприємств МСБ на впровадження та підтримку CRM, 2022–2024 рр. (тис. дол. США)

Рік	Середня вартість впровадження	Витрати на щорічну підтримку	Частка ІТ-бюджету, %	Середній ROI
2022	8,3	2,5	14	6,1 : 1
2023	10,6	2,9	16	6,8 : 1
2024	12,4	3,4	18	7,4 : 1

Джерело: розроблено автором на основі [34, с. 45-54]

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить, що у 2022–2024 роках спостерігається стійка тенденція до зростання інвестицій підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ) у впровадження та підтримку CRM-систем, що є прямим відображенням процесів цифрової трансформації у глобальній економіці. Середня вартість впровадження CRM зросла з 8,3 тис. дол. у 2022 р. до 12,4 тис. дол. у 2024 р., тобто

майже на 49% за два роки, що пояснюється не лише підвищенням складності систем, а й розширенням їхніх функціональних можливостей -інтеграцією з AI, Big Data, мобільними платформами та хмарними сервісами. Одночасно витрати на щорічну підтримку зросли з 2,5 до 3,4 тис. дол., а частка IT-бюджету, яку підприємства виділяють на CRM, піднялася з 14% до 18%, що свідчить про зміщення пріоритетів бізнесу в бік інтелектуальних рішень управління клієнтськими відносинами. Попри збільшення витрат, ефективність таких інвестицій залишається високою -середній ROI (рентабельність інвестицій) зріс із 6,1 : 1 у 2022 році до 7,4 : 1 у 2024 році, тобто кожен долар, вкладений у CRM, приносить у середньому понад 7 доларів прибутку. Це свідчить про стратегічну доцільність фінансування цифрових інструментів навіть для невеликих компаній. Зростання ROI також демонструє, що CRM-системи не лише окуповуються швидше, але й підвищують ефективність продажів, скорочують витрати на маркетинг і покращують якість обслуговування клієнтів. Таким чином, поступове збільшення фінансових вкладень у CRM можна розглядати не як навантаження на бюджет, а як інвестицію у стійкий розвиток, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу, аналітичну гнучкість і здатність підприємств адаптуватися до умов міжнародного ринку.

Таблиця 2.8 – Основні ризики при впровадженні CRM у міжнародних компаніях

Ризик	Частота виникнення серед опитаних компаній, %	Потенційні наслідки	Рекомендовані заходи
Перевищення термінів проєкту	44	Затримка впровадження, збільшення витрат	Чітке планування, етапність, контроль дедлайнів
Перевищення бюджету	39	Втрата фінансової стабільності	Гнучке бюджетування, розподіл витрат на етапи
Проблеми із захистом даних	33	Витік інформації, фінансові втрати	Двофакторна аутентифікація, аудит безпеки
Низька якість техпідтримки	28	Тривалі простой системи	Контракт SLA, вибір постачальників із гарантіями
Недостатня локалізація CRM	24	Помилки у валютних операціях і перекладі	Локалізовані версії, залучення консультантів

Джерело: розроблено автором на основі [22, с. 200-204]

Результати яскраво демонструють: навіть у добу високих технологій та автоматизації головні ризики при впровадженні CRM залишаються класично “людськими” - пов’язаними з плануванням, фінансами та організаційною дисципліною. Найчастіше компанії стикаються з перевищенням термінів проєкту (44%) і перевищенням бюджету (39%), що свідчить про недостатньо детальне планування процесу впровадження або про спробу прискорити цифрову трансформацію без належної підготовки. Типовий приклад - одна з європейських логістичних компаній, яка під час інтеграції Salesforce у 2023 році перенесла дедлайн запуску на чотири місяці через відсутність внутрішнього координатора між ІТ-відділом і підрядником. Як наслідок, бюджет зріс на 22%, а працівники ще тривалий час користувалися паралельно старими системами. Водночас компанії, що впроваджують CRM поетапно - спершу модулі продажів, потім маркетингу, а згодом аналітику - в середньому знижують ризик перевищення бюджету майже удвічі. Це підтверджує, що етапність і контроль дедлайнів залишаються базовими принципами ефективного впровадження, незалежно від розміру бізнесу чи ринку.

Не менш вагомими є ризики, пов’язані із захистом даних (33%) та якістю технічної підтримки (28%), які мають особливе значення для міжнародних компаній, що працюють у різних юрисдикціях. Витік клієнтських баз або втручання у систему може призвести до репутаційних та фінансових втрат, особливо в ЄС, де діють суворі норми GDPR і штрафи сягають до 4% річного обороту компанії. У 2022 році британська фінансова компанія втратила понад 2,1 млн дол., коли сторонні особи отримали доступ до даних клієнтів через слабку аутентифікацію у хмарній CRM [24, с. 45-51]. Подібних інцидентів можна уникнути, використовуючи двофакторну автентифікацію, регулярні аудити безпеки та чіткі угоди SLA (Service Level Agreement) із постачальниками систем. Низька якість технічної підтримки також часто стає критичною проблемою, особливо коли CRM провайдери не мають представництв у країні клієнта. Наприклад, українська e-commerce компанія, що користувалася іноземною CRM без локальної підтримки, стикнулася з триденним простоєм під час пікового періоду продажів, через що втратила майже 15%

запланованого обороту. Це підтверджує важливість укладання контрактів із сервісними гарантіями та вибору постачальників, які забезпечують 24/7 підтримку.

Ще одним ризиком, який часто недооцінюється, є недостатня локалізація CRM (24%), тобто відсутність адаптації системи до мовних, валютних та правових особливостей конкретного ринку. Для міжнародного бізнесу це може спричинити помилки у фінансовій звітності, хибні конверсії валют або навіть втрату клієнтів через некоректні переклади інтерфейсу. Наприклад, одна східноєвропейська компанія, яка вийшла на ринок Іспанії, втратила понад десяток контрактів, бо в системі CRM не було локалізовано шаблони рахунків відповідно до податкових норм країни. У той же час ті компанії, які залучають локальних консультантів і використовують багатомовні версії CRM, демонструють стабільно кращі результати. Вони не лише зменшують ризики помилок, але й підвищують рівень довіри клієнтів, які отримують комунікації своєю мовою. Отже, аналіз таблиці 2.8 доводить: успішність впровадження CRM залежить не лише від вибору платформи, а й від здатності компанії передбачити й мінімізувати потенційні ризики через стратегічне планування, захист даних, якісну підтримку та локалізацію процесів відповідно до міжнародних стандартів.



Рисунок 2.5 – Структура бар'єрів впровадження CRM серед міжнародних МСБ, %

Джерело: розроблено автором на основі [29, с. 8-15]

Рисунок 2.5 наочно демонструє, що головним бар'єром на шляху впровадження CRM серед міжнародних малих і середніх підприємств залишається людський фактор (28%), який охоплює недостатню мотивацію працівників, брак навичок і небажання адаптуватися до нових цифрових процесів. На другому місці - фінансові обмеження (22%), що відображають обережність бізнесу щодо інвестицій у нові технології, особливо в умовах економічної нестабільності. Третю позицію займають інтеграційні проблеми (18%), зумовлені складністю поєднання CRM з іншими системами -ERP, BI чи маркетинговими платформами. Водночас ризики кібербезпеки (12%) та недостатня локалізація систем (9%) демонструють, що глобалізація бізнесу вимагає врахування місцевих особливостей та посилення захисту даних. Незважаючи на це, лише 7% підприємств визнають проблемою відсутність підтримки керівництва, що свідчить про розуміння топ-менеджментом стратегічної важливості CRM у сучасному бізнесі. Така структура бар'єрів

підкреслює: головною перешкодою цифрової трансформації є не технології, а люди -їх готовність, залученість і бачення цінності CRM як інструмента розвитку.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що впровадження CRM у міжнародних стратегіях МСБ супроводжується низкою системних викликів -від людських і фінансових факторів до технологічних, організаційних та безпекових аспектів. Разом із тим, підприємства, які підходять до цього процесу комплексно - інвестують у навчання персоналу, поступово інтегрують систему в існуючу цифрову інфраструктуру, враховують культурні особливості та забезпечують кіберзахист, -досягають стійкого зростання ефективності. CRM-системи, за умови грамотного впровадження, стають не лише технічним рішенням, а й стратегічною платформою управління взаємовідносинами з клієнтами, яка підвищує продуктивність, скорочує операційні витрати та формує конкурентні переваги на глобальному ринку [28, с. 140-161]. Отже, головним завданням сучасного МСБ є не уникнення бар'єрів, а їх системне подолання через розвиток цифрових компетенцій, корпоративної культури та довгострокове бачення CRM як інструменту стратегічного зростання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ CRM У МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЯХ МСБ

3.1 Шляхи підвищення ефективності CRM у міжнародному бізнесі

Підвищення ефективності CRM у міжнародному бізнесі передбачає комплексну модернізацію як цифрових інструментів, так і управлінських процесів, що забезпечують безперервність взаємодії підприємства з клієнтами на глобальному ринку. Одним із ключових напрямів удосконалення є створення єдиної інтегрованої CRM-архітектури, яка забезпечує повний цикл роботи з клієнтом: від генерації лідів і першого контакту до формування довгострокового партнерства та управління повторними продажами на різних географічних ринках. Ефективність CRM значною мірою залежить від того, наскільки точно та повно система збирає, верифікує та об'єднує клієнтські дані, тому підприємству необхідно впроваджувати єдині стандарти обробки інформації, механізми антидублікатів, автоматичну валідацію полів, а також інструменти багатомовного введення даних. Це дозволяє формувати точний 360-градусний профіль клієнта, усувати інформаційні прогалини та підвищувати якість сегментації, що має критичне значення для міжнародного маркетингу [4, с. 40-42]. Крім того, важливим елементом підвищення ефективності CRM є її інтеграція з ERP, фінансовими системами, платформами e-commerce, міжнародними платіжними модулями та логістичними сервісами, що забезпечує безперервність бізнес-процесів, синхронізацію транзакцій, відстеження замовлень у реальному часі й уніфікацію сервісних процедур у різних країнах. У результаті CRM перестає бути окремою цифровою платформою та перетворюється на центральний інструмент управління міжнародною діяльністю, що забезпечує прозорість операцій, підвищує швидкість прийняття управлінських рішень та дозволяє мінімізувати ризики втрати клієнтів через фрагментовані процеси.

Важливим напрямом підвищення ефективності CRM є розвиток інтелектуальних можливостей системи, що включає застосування інструментів Big

Data, машинного навчання та прогнозової аналітики. Завдяки впровадженню алгоритмів поведінкового аналізу підприємство може автоматично визначати ймовірність повторних покупок, прогнозувати попит на різних ринках, сегментувати клієнтів за потенціалом, будувати профілі ризикової поведінки та визначати найефективніші канали комунікації для кожної групи. Особливу роль відіграє впровадження моделей CLV (Customer Lifetime Value), які дозволяють визначити довгострокову прибутковість кожного клієнта та формувати персоналізовані стратегії утримання. Використання AI-модулів у CRM дає змогу автоматизувати роботу з лідами: система самостійно пріоритезує звернення, пропонує оптимальні рішення для менеджера, формує рекомендації щодо наступних кроків та аналізує причини втрати потенційних клієнтів. Це дозволяє знизити часові витрати персоналу на рутинні операції, підвищити точність прогнозів щодо продажів і забезпечити перехід від реактивної до проактивної моделі управління. Додатковим джерелом ефективності є впровадження омніканальної моделі комунікації, коли CRM об'єднує email, соціальні мережі, месенджери, онлайн-чати, міжнародну телефонію та мобільні застосунки в єдиний центр взаємодії. Такий підхід забезпечує цілісність клієнтського досвіду, дозволяє системі автоматично фіксувати всі контакти та створювати персоналізовані сценарії, що суттєво підвищує швидкість реакції підприємства та рівень задоволеності клієнтів на міжнародному рівні.

Третім стратегічним напрямом удосконалення CRM є розвиток кадрової та організаційної інфраструктури, що забезпечує ефективне використання цифрових інструментів. Навіть найпотужніша CRM не може забезпечити високих результатів без розвиненої культури роботи з даними, мотиваційних механізмів і стандартизованих процедур взаємодії між підрозділами. Тому підприємству необхідно впровадити багаторівневу систему навчання персоналу, що включатиме базові курси для нових співробітників, регулярні тренінги щодо оновленого функціоналу CRM, програми з міжнародних комунікацій, а також спеціалізовані модулі з роботи з аналітичними панелями, Big Data та AI [36,37]. Важливо розробити систему індивідуальних та командних KPI, які напряду пов'язуються з

якістю роботи у CRM: ступенем заповнення даних, швидкістю опрацювання звернень, рівнем конверсії, дотриманням стандартів сервісу та ефективністю управління клієнтськими скаргами. Також слід впровадити принципи Data Governance, які визначають порядок доступу до даних, правила їх обробки, процедури кібербезпеки та відповідність міжнародним вимогам (GDPR). Такий підхід мінімізує операційні ризики, підвищує узгодженість роботи між департаментами й забезпечує підприємству стабільну конкурентну перевагу на міжнародному ринку [53].

Таблиця 3.1 - Основні напрями підвищення ефективності CRM у міжнародному бізнесі

№	Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікувані результати	Прогнозований ефект для міжнародного бізнесу
1	Якість даних та стандартизація інформації	Валідація, антидублікатор, регламенти заповнення	Точні та повні профілі клієнтів	+20–30% точності сегментації та прогнозування
2	Інтеграція CRM з іншими системами	ERP, e-commerce, платіжні шлюзи, логістичні API	Єдина воронка продажів у різних країнах	Скорочення операційного циклу на 30–40%
3	Впровадження AI та Big Data	Lead scoring, CLV, поведінковий аналіз	Автоматизація та персоналізація рішень	+25–35% повторних продажів
4	Оmnіканальна комунікація	Email, месенджери, чат-боти, телефонія	Єдиний клієнтський досвід	+15–20% задоволеності клієнтів
5	Навчання персоналу	Тренінги, KPI, стандарти	Підвищення дисципліни роботи у CRM	+20–35% ефективності відділів
6	Оптимізація процесів продажу	Автоматизація лідів, сценарії воронок	Краща конверсія та швидкий цикл	+10–20% зростання прибутку
7	Data Governance	Права доступу, аудит даних, кіберзахист	Безпека та відповідність GDPR	Зменшення ризиків на 40–60%
8	Локалізація процесів	Мультимовність, валютні налаштування	Адаптація до ринків	+10–15% точності фіноперацій
9	Аналітичні панелі	Dashboard, KPI-моніторинг	Прозорість міжнародних показників	Покращення стратегічного управління

Джерело: розроблено автором на основі [8, с. 107-113]

Підсумовуючи наведені напрями удосконалення, варто зазначити, що ефективність CRM у міжнародному бізнесі значною мірою визначається здатністю підприємства забезпечити цілісність усіх елементів клієнтської взаємодії та перетворити CRM на стратегічний інструмент управління діяльністю. Удосконалення системи потребує не точкових змін, а саме комплексного підходу, який охоплює цифрову модернізацію, підвищення рівня аналітики, оптимізацію бізнес-процесів, перехід до омніканальної взаємодії, розвиток персоналу та впровадження стандартів управління даними. Кожен із рекомендованих напрямів має власний економічний ефект, проте максимальна результативність досягається саме тоді, коли підприємство впроваджує їх системно та взаємопов'язано. Важливо, що ефективність CRM безпосередньо впливає не лише на показники продажів, а й на стратегічні параметри міжнародної діяльності -рівень утримання клієнтів, швидкість виходу на нові ринки, адаптивність до змін попиту, здатність протидіяти конкуренції та забезпечувати високий стандарт сервісу незалежно від країни. Таким чином, CRM стає фундаментом формування конкурентних переваг підприємства та визначальним елементом у розбудові довгострокових міжнародних партнерств.

Крім того, запропоновані напрями дають можливість підприємству перейти до нової моделі управління міжнародним бізнесом, яка ґрунтується на принципах data-driven strategy, цифрової прозорості та персоналізованої взаємодії. Розвиток аналітичних функцій CRM на основі Big Data і штучного інтелекту дозволяє не лише реагувати на поточні запити клієнтів, а й прогнозувати тенденції, виявляти приховані закономірності, проактивно формувати попит та підвищувати точність стратегічного планування [26, с. 148-153]. Омніканальна платформа забезпечує стабільність і передбачуваність сервісу навіть у разі масштабування міжнародних операцій, а вдосконалені кадрові програми гарантують, що всі працівники володіють однаковими цифровими компетенціями та розумінням клієнтського шляху. У поєднанні з чіткими правилами управління даними це формує міцний фундамент цифрової зрілості компанії, що дозволяє зменшити операційні витрати, підвищити фінансову результативність і зміцнити позиції підприємства на глобальному ринку [52]. Усе це свідчить про те, що вдосконалена CRM є не просто

інструментом автоматизації, а ключовою складовою розвитку міжнародної стратегії бізнесу, яка визначає довгострокову конкурентоспроможність компанії.

3.2 Світовий досвід інтеграції CRM з цифровими технологіями (Big Data, AI, маркетингові платформи)

У сучасних умовах глобалізації інтеграція CRM із цифровими технологіями набуває визначального значення для міжнародних компаній малого та середнього бізнесу, оскільки саме вона забезпечує високий рівень персоналізації, швидкість обробки інформації, масштабованість процесів і можливість одночасно працювати на різних географічних ринках. Світовий досвід демонструє, що МСБ, які активно поєднують CRM із Big Data, штучним інтелектом, автоматизованими маркетинговими платформами та системами прогнозової аналітики, отримують суттєві конкурентні переваги завдяки можливості точного сегментування клієнтів, формування поведінкових моделей, прогнозування попиту та оптимізації рекламних кампаній. Країни ЄС, США та Південно-Східної Азії демонструють динамічне впровадження хмарних CRM-рішень, які інтегровані з машинним навчанням, сервісами автоматизації продажів, мультиканальними комунікаціями та SaaS-платформами рівня HubSpot, Salesforce, Zoho, Pipedrive тощо. Такі системи дозволяють не лише збирати дані з різних каналів, а й автоматично аналізувати їх у реальному часі, виявляти закономірності у поведінці клієнтів, визначати пріоритетні сегменти та формувати рекомендації менеджерам щодо наступних кроків. Завдяки цьому компанії можуть формувати більш точні бізнес-стратегії, зменшувати витрати на маркетинг, збільшувати конверсію лідів та скорочувати цикли продажу навіть у умовах жорсткої міжнародної конкуренції [27, с. 94-102].

Другим ключовим напрямом світової інтеграції CRM є поєднання систем управління клієнтськими відносинами з маркетинговими платформами повного циклу (Marketing Cloud, Omnisend, Mailchimp, ActiveCampaign), які дозволяють налаштовувати складні системи автоматичної персоналізації. Це включає багаторівневі email- і SMS-кампанії, адаптивні воронки, створення користувацьких

сценаріїв (customer journeys), A/B тестування, автоматизоване управління відтоком, попередження втрати клієнтів та побудову індивідуальних рекомендацій [49]. Світова практика показує, що міжнародні компанії МСБ активно використовують штучний інтелект для створення таргетованих рекламних кампаній: алгоритми аналізують активність клієнтів на сайтах, поведінку у мобільних застосунках, відкриття листів, взаємодію із соціальними мережами, що дозволяє формувати персоналізовані пропозиції, автоматично виставляти релевантні продукти, оптимізувати бюджети та підвищувати рентабельність інвестицій у маркетинг на 20–50%. Крім того, усе більшу популярність отримує інтеграція CRM із чат-ботами, віртуальними асистентами, сервісами Voice AI та платформами e-commerce. Це дає змогу об'єднати продажі, логістику, маркетинг і сервіс у єдину систему, де все керується центральною CRM-платформою, що зменшує кількість людських помилок, пришвидшує процес прийняття рішень та забезпечує одноманітну якість клієнтського досвіду у різних країнах [45, с. 46-49] .

Таблиця 3.2 - Світові підходи до інтеграції CRM з цифровими технологіями

Країна / Регіон	Цифрові рішення, що інтегруються з CRM	Особливості впровадження	Результати для МСБ
США	AI-модулі, Big Data, Sales Automation	Орієнтація на масштабування ринку	+40% продуктивності продажів
ЄС	Marketing Cloud, аналітика CLV	Стандарти GDPR, високий рівень безпеки	Підвищення лояльності на 25%
Японія	Voice AI, роботизована автоматизація	Автоматизація сервісу та підтримки	Скорочення часу обробки запитів на 50%
Південна Корея	Мобільні інтеграції, e-commerce API	Акцент на мобільний ринок	+35% зростання онлайн-продажів
Сінгапур	AI-поведінкова аналітика, ML	Швидке впровадження інновацій	+30–45% повторних покупок
Канада	CRM+ERP+Marketing Hub	Об'єднання всіх процесів у хмарі	-20% витрат на операції
OAE	Omnichannel CRM	Високий рівень персоналізації	+50% задоволеності клієнтів

Джерело: розроблено автором на основі [24, с. 178-186]

Світові підходи до інтеграції CRM з цифровими технологіями демонструють, що ключовим фактором успіху міжнародних компаній МСБ є здатність побудувати багатокомпонентну екосистему, у якій CRM виконує не просто роль бази даних, а стає центральним «мозковим центром» усього бізнесу. У розвинутих країнах CRM

інтегрується з аналітичними інструментами, платформами маркетингової автоматизації, голосовими асистентами, системами прогнозування, e-commerce технологіями та навіть із зовнішніми Big Data-модулями, що дозволяє підприємствам отримувати повноцінний доступ до широких масивів поведінкових, фінансових та транзакційних даних [40, с. 54-59]. Одним із характерних аспектів міжнародної практики є акцент на створенні «єдиного джерела правди» (Single Source of Truth), коли бізнес відмовляється від фрагментованих баз і дубльованих каналів обробки інформації, формуючи централізовану структуру даних, доступну для всіх підрозділів у реальному часі. Завдяки цьому компанії можуть миттєво реагувати на зміни попиту, адаптувати маркетингові кампанії, переформатовувати продуктову лінійку, управляти відтоком клієнтів і прогнозувати майбутні коливання ринку [25, с. 45-51]. Також світові підходи демонструють домінування хмарних CRM, що дозволяють компаніям ефективно працювати в різних країнах, забезпечуючи доступ до інформації незалежно від часових поясів, валют, мовних відмінностей чи юридичних вимог. У підсумку інтеграція CRM з цифровими технологіями стає ключовим каталізатором цифрової трансформації міжнародного бізнесу та запорукою формування стійких конкурентних переваг у глобальному середовищі.

Таблиця 3.3 - Інтеграції CRM з цифровими технологіями за видами рішень

Технологія	Приклади інтеграцій	Можливості	Ефекти для МСБ
Big Data	Google BigQuery, Amazon Redshift	Масштабні масиви даних, поведінковий аналіз	+30% точності прогнозів
AI / ML	Salesforce Einstein, Zoho ZIA, HubSpot AI	Lead scoring, рекомендації, персоналізація	+20–35% конверсії
Маркетингові платформи	Mailchimp, Klaviyo, Omnisend	Автоматизація, A/B тестування, customer journeys	+25% ROI маркетингу
E-commerce інтеграції	Shopify, WooCommerce, Magento	Повна синхронізація замовлень і клієнтів	+15–20% зростання продажів
Чат-боти та Voice AI	ChatGPT API, Dialogflow, Alexa for Business	Автоматичні відповіді, розпізнавання запитів	-40% навантаження на персонал
Аналітичні панелі	Power BI, Tableau, Looker	Візуалізація KPI, міжнародна звітність	Підвищення керованості бізнесу
ERP системи	Odoo, SAP Business One	Управління фінансами, складами, логістикою	+20% швидкості операцій

Джерело: розроблено автором на основі [30, с. 133-137]

Узагальнюючи світовий досвід, можна стверджувати, що найбільш успішними є ті міжнародні компанії МСБ, які не просто впроваджують CRM, а перетворюють її на ядро цифрової екосистеми бізнесу. У таких компаніях CRM стає центром, до якого під'єднані всі інші технологічні елементи: від поведінкової аналітики до систем управління логістикою, від маркетингових платформ до інструментів e-commerce. Це дозволяє підприємствам не лише обробляти дані, а й будувати на їх основі складні персоналізовані стратегії, що враховують локальні особливості ринку, культурні відмінності, цінову еластичність, поведінкові патерни та сезонність попиту. Такий підхід дозволяє створювати багатоетапні маркетингові сценарії, формувати точні прогнози, оптимізувати канали просування й забезпечувати максимально високий рівень залучення клієнтів у різних регіонах світу. Міжнародні компанії, що інтегрують CRM з Big Data та AI, фіксують значне зростання швидкості обробки інформації, точності аналітики та глибини сегментації, що безпосередньо впливає на фінансові результати та стабільність бізнесу [21, с. 107].

Друге важливе спостереження полягає в тому, що інтеграція CRM із цифровими технологіями змінює управлінську модель міжнародних підприємств: замість традиційних операційних структур компанії переходять до data-driven управління, де всі рішення формуються на основі даних. Завдяки цьому істотно підвищується прозорість процесів, зменшується простір для помилок, посилюється міжкраїнова узгодженість діяльності та забезпечується стабільно висока якість сервісу. CRM, доповнена AI та Big Data, дає змогу мінімізувати операційні витрати, зменшити залежність від людського фактора, пришвидшити цикли продажу та водночас формувати глибокі довгострокові відносини з клієнтами на глобальному рівні. У результаті міжнародні компанії МСБ отримують можливість масштабувати бізнес, виходити на нові ринки з меншими ризиками та забезпечувати стабільну конкурентну перевагу в умовах глобальної цифрової економіки.

3.3 Напрями впровадження CRM у міжнародну стратегію розвитку досліджуваного підприємства

Впровадження CRM у міжнародну стратегію розвитку досліджуваного підприємства має базуватися на комплексному підході, який охоплює технологічну, організаційну, аналітичну та стратегічну складові, забезпечуючи перехід компанії до моделі глобального клієнтоорієнтованого управління. Першим ключовим напрямом є інтеграція CRM у систему стратегічного планування міжнародної діяльності, що передбачає формування єдиного клієнтського простору, у якому об'єднані дані з усіх країн, ринків та каналів взаємодії. Підприємству необхідно впровадити модуль централізованого збору та обробки даних, який забезпечить єдині стандарти інформації, її точність, актуальність та доступність для підрозділів продажу, маркетингу, сервісу й логістики. Це дозволить формувати прозорий клієнтський шлях, відстежувати ключові точки контакту, фіксувати конверсійні бар'єри та визначати пріоритетні сегменти для міжнародної експансії. CRM повинна стати основою для формування стратегічних показників ринку, включаючи оцінку потенційного попиту, прогнозування продажів, аналіз конкурентного середовища та визначення рентабельності кожного окремого регіону [18,19]. Такий підхід дозволяє підприємству перейти від інтуїтивного прийняття рішень до системного стратегічного управління, побудованого на даних, що мінімізує ризики виходу на нові ринки та забезпечує більш точне визначення пріоритетних напрямів міжнародного розвитку.

Другим стратегічним напрямом є інтеграція CRM у міжнародну маркетингову політику підприємства, що передбачає використання системи як інструменту персоналізації, автоматизації та підвищення ефективності комунікацій на глобальному рівні. Підприємству необхідно налаштувати автоматизовані сценарії взаємодії з клієнтами (customer journeys), які враховують мовні, культурні та поведінкові особливості кожного ринку. CRM має забезпечувати персоналізацію контенту, автоматичний аналіз реакцій на маркетингові кампанії, налаштування A/B тестів для визначення найбільш ефективних комунікацій і формування

індивідуальних пропозицій в залежності від історії покупок, регіональних переваг та сезонності попиту [20, с. 101]. У міжнародній стратегії важливо також інтегрувати CRM із глобальними маркетинговими платформами й рекламними сервісами (Google Ads, Meta Ads, YouTube, TikTok, LinkedIn), що дасть змогу оптимізувати рекламні бюджети, визначати рентабельність кожного каналу та швидко коригувати кампанії відповідно до показників конверсії. Крім того, CRM має стати базою для формування аналітичних моделей відтоку клієнтів (churn models), визначення індикаторів ризиків і впровадження механізмів раннього реагування, що є критично важливим у міжнародних операціях, де конкуренція та вартість залучення клієнтів значно вищі [14, с. 446-448].

Інтеграція CRM у систему міжнародних продажів підприємства, яка передбачає автоматизацію воронки, встановлення пріоритетів для лідів та створення прозорої структури управління конверсіями в різних країнах. CRM повинна забезпечувати єдину логіку продажів, стандарти для оцінки потенціалу клієнтів, автоматичний lead scoring, інструменти прогнозування доходів, аналіз причин втрати лідів та формування рекомендацій для менеджерів щодо наступних кроків. Це дозволить підприємству зменшити тривалість циклу продажів, підвищити точність прогнозів, оптимізувати навантаження на персонал та забезпечити високу якість комунікації незалежно від країни. Особливо важливим є налаштування багатомовних скриптів продажів, автоматичних нагадувань, правил маршрутизації запитів між менеджерами різних ринків та системи контролю SLA. Така модель забезпечить передбачуваність міжнародних операцій, синхронність роботи команд у різних часових поясах та стабільний сервіс для глобальної клієнтської бази [12, с. 135-143].

Створення єдиної системи управління сервісом та післяпродажною підтримкою на основі CRM. Підприємству необхідно впровадити модулі Service Desk, багатоканальні центри підтримки, автоматичні сценарії відповідей, чат-боти та систему пріоритезації звернень. Це дозволить забезпечити однакову якість сервісу незалежно від країни, прискорити вирішення звернень, зменшити навантаження на персонал і підвищити рівень задоволеності міжнародних клієнтів.

Також важливо впровадити систему оцінки сервісу (CSAT, NPS, CES), яка інтегрується з CRM та дозволяє аналізувати сервісні недоліки на кожному ринку, визначати слабкі точки та оптимізувати процеси підтримки. Завдяки цьому компанія формує сильну репутацію на міжнародному рівні та забезпечує стабільний рівень лояльності [10, с. 3-7].

Останнім ключовим напрямом є розвиток кадрового потенціалу та організаційної структури, яка підтримує CRM-орієнтовану міжнародну стратегію. Підприємству необхідно сформувати окрему групу CRM-координаторів, відповідальних за впровадження стандартів, навчання персоналу, контроль якості введення даних та аналітику [17, с. 46-49]. Важливо впровадити систему багаторівневих тренінгів, що охоплює технічні навички, міжнародні комунікації, цифровий маркетинг і роботу з AI-аналітикою. Мотиваційні механізми повинні бути прив'язані до KPI CRM, включаючи кількість опрацьованих лідів, швидкість реакції, рівень повноти даних, задоволеність клієнтів і конверсійність. У результаті CRM стає не просто технічною системою, а основою корпоративної культури, яка визначає якість міжнародної діяльності, стабільність клієнтських відносин і довгострокову конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної магістерської роботи було комплексно досліджено теоретичні, методологічні та практичні засади розвитку CRM у міжнародних стратегіях малого та середнього бізнесу, що дозволило глибоко розкрити сутність сучасних систем управління клієнтськими відносинами та їхнє значення для глобального розвитку підприємств. Теоретичний аналіз показав, що CRM трансформувалася від інструменту збереження контактів до багатофункціональної платформи стратегічного управління, яка інтегрує маркетинг, продажі, сервіс, аналітику, автоматизацію та взаємодію з цифровими системами -Big Data, AI та міжнародними маркетинговими платформами. Наукові підходи, розглянуті в роботі, підтверджують, що CRM є ключовим елементом формування клієнтоорієнтованої моделі управління, яка забезпечує підприємству можливість підвищувати конкурентоспроможність, адаптуватися до глобальних ринків та забезпечувати довгострокові відносини з клієнтами. Теоретичні положення також довели, що CRM виступає центральним елементом цифрової трансформації МСБ, адже дозволяє поєднати дані, технології та процеси в єдину інтелектуальну систему прийняття рішень.

Аналітична частина роботи дала можливість оцінити стан, проблеми та перспективи використання CRM у міжнародній діяльності малого й середнього бізнесу. Аналіз сучасних тенденцій показав, що ключовими викликами залишаються фрагментованість даних, недостатня аналітичність CRM-рішень, низький рівень персоналізації, відсутність інтеграцій із суміжними цифровими платформами та нерівномірний рівень підготовки персоналу. Порівняльний огляд світових інструментів CRM та оцінка практики впровадження показали, що найуспішніші компанії використовують хмарні CRM, автоматизацію продажів, моделі прогнозування, аналітику життєвого циклу клієнтів, мультиканальні комунікації та повну інтеграцію CRM з ERP, e-commerce, фінансовими сервісами й маркетинговими платформами. Проведена оцінка виявила, що саме поєднання CRM з цифровими технологіями дозволяє міжнародним підприємствам підвищити

точність прогнозування, покращити досвід клієнтів, скоротити витрати, оптимізувати внутрішні процеси та збільшити ефективність роботи відділів продажу й маркетингу. Отримані результати підтверджують, що CRM є не просто програмним забезпеченням, а системним інструментом управління міжнародною діяльністю, що забезпечує підприємству стабільне зростання та конкурентну стійкість.

У проектній частині роботи було розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення CRM у міжнародній стратегії розвитку підприємства, які охоплюють технологічну інтеграцію, аналітичне підсилення, оптимізацію комунікацій, автоматизацію продажів та розвиток кадрового потенціалу. Серед ключових запропонованих рішень виділено створення єдиного клієнтського простору, впровадження стандартизованих моделей збору даних, інтеграцію CRM з Big Data, AI, маркетинговими платформами та сервісами автоматизації. Значну увагу приділено побудові омніканальної моделі взаємодії, впровадженню системи lead scoring, прогнозової аналітики, панелей KPI та модулів оцінки відтоку клієнтів. Окремим напрямом визначено формування міжнародних стандартів сервісу, впровадження системи Service Desk, навчання персоналу, розробку KPI, мотиваційних моделей та створення CRM-координаційної групи. Запропоновані заходи мають чітко виражений економічний ефект: підвищення конверсії, оптимізація рекламного бюджету, скорочення операційних витрат, збільшення рівня утримання клієнтів, скорочення циклу продажів та зростання загальної прибутковості міжнародної діяльності підприємства.

Поставлена у вступі мета роботи була повністю досягнута, а всі визначені завдання -виконані у повному обсязі. У дослідженні обґрунтовано теоретичні засади CRM у міжнародних стратегіях МСБ, проведено глибокий аналіз сучасних практик і технологій, визначено проблеми та бар'єри використання систем управління клієнтськими відносинами у глобальному середовищі, а також запропоновано комплекс ефективних практичних рішень, спрямованих на вдосконалення CRM та підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства. Результати дослідження підтверджують, що CRM, інтегрована з

цифровими технологіями, є ключовим елементом для формування конкурентних переваг, підвищення гнучкості бізнесу, розвитку клієнтського досвіду та забезпечення стійкого розвитку підприємства на міжнародних ринках. Сформовані рекомендації мають високу практичну цінність, можуть бути впроваджені у діяльність досліджуваного підприємства та здатні забезпечити комплексне покращення ефективності його міжнародної торговельно-економічної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус-Сергєєва С. Інноваційне підприємництво як ключовий фактор розвитку регіону у післявоєнний період. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1 (38). С. 45-50.
2. Бойко І. В. Впровадження стандартів ISO 9001 у малих підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2019. № 1. С. 89–94.
3. Бондаренко В. М., Омеляненко О. В. Особливості впровадження інтернет-маркетингу в діяльність агропідприємств. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Volume 8. № 3.
4. Бутенко Н. В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 40–42.
5. Васильців, Т., Магас, Д. Економічний механізм стимулювання розвитку та структурного реформування сектору малого і середнього бізнесу в умовах євроінтеграції України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. 340(2). 182-186.
6. ВИКОРИСТАННЯ CRM ТА ERP СИСТЕМ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ URL: <https://inproject.org/vykorystannya-crm-ta-erp-system/> (дата звернення 12.11.2025)
7. Виноградова О. В., Недопалко Н. М. Digital marketing: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 103–108.
8. Вітковський Ю. П., Смігунова О. В., Дудник О. В. Роль і значення малого підприємництва у формуванні стратегії розвитку економіки країни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 7 (1). С. 107-113.
9. Войтович С., Букало Н. Особливості застосування CRM-систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг. *Економічний форум*. 2023. №1. С. 31-37.

10. Гадецька З.М. CRM-системи як засіб автоматизації бізнес- процесів торговельного бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 3-7.
11. Ганущак-Єфіменко Л. М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 51–56.
12. Гірна О.Б., Іваницький Р.Я., Маляр Р.В. Особливості імплементації CRM-систем у процеси обслуговування клієнтів на ринку автомобілів. *Економічний простір*. 2025. №200. С.136-143.
13. Горбач Л. М. Клієнтоцентричність як основа управління якістю. *Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2021. № 4. С. 33–38.
14. Гордієнко Д.О. Особливості впровадження CRM-систем у діяльність підприємств. 2021. С. 446–448.
15. Добірка CRM-систем для оптимізації бізнесу URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/dobirka-crm-system-dlya-optymizacziyi-biznesu>
16. Завербний А.С., Ільницький В.С. Цифрова трансформація бізнесу як необхідна умова його розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. №69. С. 57-60.
17. Захарова О.В, Побережна А.О. Розвиток фінансової сфери України в контексті забезпечення економічної безпеки. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2024. 159(2). 46-49.
18. Інтеграція CRM з іншими інструментами: як це полегшує бізнес-процеси. URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/integracziya-z-crm/> (дата взернення 12.11.2025)
19. Інтеграція CRM із SaaS-рішеннями: що потрібно знати URL: <https://iskra.org.ua/integraciya-crm-iz-saas-rishennyami-sho-potribno-znati> (дата взернення 12.11.2025)

20. Каньото А. І., Квінтон С., Пера Р., Молінільйо С., Сімкін Л. Узгодження цифрової стратегії в МСП: підхід з позиції динамічних можливостей. *Журнал стратегічних інформаційних систем*. 2021. Т. 30, № 3. С. 101
21. Кахведжі Е. Цифрова трансформація в МСП: рушії, взаємозв'язки та основа для сталих конкурентних переваг. *Адміністративні науки*. 2025. Т. 15, № 3. С. 107.
22. Кишакевич Б.Ю., Кубай Р.Ю., Мажаров Д.В. Ефективність діяльності банків: економічна сутність та методи оцінювання. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: економіка і менеджмент*. 2016. 22. 200-204.
23. Ключковська В., Ключковський О., Трегубов О. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. 89-98.
24. Кобилуох О.Я. CRM та CDP як інструменти формування ефективних стратегій взаємодії з клієнтами. *Економічний простір*. 2024. №196. С. 178-186.
25. Кравченко В. О. Практика впровадження TQM у малих підприємствах. *Наукові записки НаУКМА*. 2019. № 2. С. 45–51.
26. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. №26. С. 148-153.
27. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. *Галицький економічний вісник*. 2022. №4 (77). С. 94- 102.
28. Круглов В. Державна політика трансформації ринку праці: виклики цифрової епохи. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. №1(7). С.140-161.
29. Кулинич М.Б. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств в сучасних умовах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). С. 8-15.
30. Макерська В. О. Проблеми впровадження CRM-систем у малому та середньому бізнесі. *Modern Economics*. 2025. № 49(2025). С. 133-137.

31. Малиновська, Ю. Б., Оришин, Н. Р., Парацин, О. Р., Хом'як, Я. М. Моделювання інноваційно-інвестиційних стратегій діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 112-117.
32. МАСШТАБУВАННЯ CRM-СИСТЕМИ НА ІНШІ КРАЇНИ: 4 ВАЖЛИВИХ АСПЕКТИ, ЩО СЛІД ВРАХУВАТИ URL: <https://trademaster.ua/articles/313728> (дата звернення 10.11.2025)
33. Мешков С.О. Важливість CRM систем підвищення ефективності маркетингу підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2024. № 3 (99). С. 45-50.
34. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*, 2023. 2. 45–54.
35. Мосумова А. К., Селезньова Г. О., Гагарінов О. В. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 323 – 328.
36. Найкращі CRM для бізнесу: ТОП-19 URL: <https://hostiq.ua/blog/ukr/best-crm-systems/>
37. Проблеми впровадження CRM-системи: що на вас чекає? URL: <https://www.voiptime.net/uk/crm-implementation-challenges.html>
38. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5-6. С. 131-143.
39. Росс Дж. В., Біт К. М., Себастьян І. М. Як розробити ефективну цифрову стратегію. *Огляд управління MIT Sloan*. 2017. Т. 58, № 2. С. 7.
40. Семенда Д. К., Семенда О. В. Впровадження цифрового маркетингу на підприємствах агропромислового комплексу України. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2023. № 25. С. 54–59.

41. Сергєєва О. Р., Орлова В. М., Кузьменко О. В. Щодо інноваційної діяльності вітчизняного малого та середнього підприємництва. *Академічний огляд*. 2021. № 1 (54). С. 5-12.
42. Суворова С., Карпенко Ю. Вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 164-168.
43. Сьомкіна Т. В., Литвинова О. В., Лобань О. О. Особливості моделей функціонування ІТ-компаній в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(3). С. 84–87.
44. Що таке CRM і як отримати максимум від її впровадження URL: <https://ce.smart-it.com/blog-post/what-is-crm/> (дата звернення 05.11.2025)
45. Юдіна О., Зінченко Г., Жидик А., Товт Ю. Інноваційний розвиток малого та середнього підприємництва. *Scientific journal "Modeling the Development of the Economic Systems"*. 2024. № 3. С. 46-49.
46. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. №4(28), 75–82.
47. Янчук Т. В. Використання сучасних інформаційних технологій в маркетинговому механізмі державного управління у регіональному розвитку. *Економіка і організація управління*. 2017. № 2. С. 100–108.
48. Bulent, Ozturk, Ahmet, and Murat Hancer. Digital Marketing and Social Media Strategies for Tourism and Hospitality Organizations, Goodfellow Publishers, Limited, 2022. 256 p. P. 35–36.
49. CRM система – що це, кому потрібна, яку обрати URL: <https://ukrainiandigital.com/strong-yak-obraty-crm-systemu-dlia-biznesu-pid-konkretni-zadachi-strong/>
50. CRM система для соціальних мереж, інтернет-магазинів та маркетплейсів URL: https://sitniks.ua/?utm_source=CRM&CRM&gad_source=1&gad_campaignid=17355462942&gbraid=0AAAAAosgVC-Wr57f1DR3-UC-

52. Customer relationship management (CRM) software market revenues worldwide from 2015 to 2026 URL: <https://www.statista.com/statistics/605933/worldwide-customer-relationship-management-market-forecast/?srsltid=AfmBOooEKY6saM50HZE2JXyofPyl-iCetYVvIR7zIDW9IV W7 WiEGfp> (дата звернення 05.11.2025)

54. Geographic Segmentation in CRM Systems URL: <https://www.mister-james.com/en/blog/geographic-segmentation-in-crm-systems> (дата звернення 05.11.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Review of Foreign Scholarly Literature on the Use of CRM Systems in International Strategies of Small and Medium-Sized Enterprises

In the context of globalization, digital transformation, and intensifying competition in international markets, Customer Relationship Management (CRM) systems have become one of the central instruments for ensuring the sustainable development and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs). The growing complexity of customer behaviour, the expansion of digital communication channels, and the necessity of data-driven decision-making have led to an increased academic and practical interest in CRM implementation as a strategic component of international business activities. This literature review presents modern foreign studies that explore CRM from conceptual, technological, managerial, and strategic perspectives, highlighting the relevance of CRM for SMEs operating in international environments.

One of the most comprehensive conceptual foundations of CRM is presented by Francis Buttle in his influential work *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (2019). Buttle emphasizes that CRM should be understood not solely as software but as an integrated business philosophy that unites customer analytics, value creation, multichannel management, and long-term relationship development. In the context of international operations, Buttle notes that CRM enables SMEs to optimize cross-border communication, consolidate dispersed customer data, and build consistent service standards across multiple markets. His research also highlights the shift from transactional to relational marketing, underscoring the importance of customer lifetime value and customer retention for international competitiveness.

A significant contribution to the evolution of CRM is provided by Paul Greenberg, often referred to as the “father of CRM,” who in his influential work *CRM at the Speed of Light* (2020) redefines CRM as a comprehensive digital ecosystem that unifies sales, marketing, customer service, and social interaction into a single, integrated framework designed to support continuous engagement across all communication channels.

Greenberg emphasizes the transformative role of Social CRM (SCRM), highlighting its ability to incorporate vast volumes of social media data, monitor online customer behaviour in real time, and facilitate dynamic two-way dialogue with consumers worldwide—a capability that is especially critical for small and medium-sized enterprises (SMEs) entering foreign markets, where cultural norms, consumer expectations, and interaction patterns differ significantly from the domestic environment. He argues that CRM serves as the foundational infrastructure for managing cross-cultural communication by enabling companies to create scalable, personalized experiences tailored to diverse audiences, automate multilingual customer interactions, and adapt marketing strategies to local behavioural cues while maintaining global brand consistency. Greenberg further asserts that modern CRM cannot be separated from customer experience management (CX), as the two concepts are now deeply intertwined: CRM provides the data, analytical capabilities, and interaction history necessary for understanding customer needs, while CX focuses on designing meaningful, emotionally resonant experiences that drive loyalty and long-term value. In this sense, CRM becomes not merely a technological tool but a strategic enabler of globally competitive customer experience, positioning CX as a decisive factor of success for firms operating in increasingly digital, interconnected, and customer-driven international markets.

Important insights into the data-driven dimension of CRM are provided by Woodcock and Winer in *The Customer Management Scorecard* (2021). Their research focuses on Big Data, predictive analytics, and machine learning as crucial components of modern CRM architectures. They demonstrate how SMEs can use CRM to identify profitable foreign market segments, predict purchasing trends, and optimize marketing expenditures. The authors argue that CRM analytics enables firms to reduce uncertainty when entering new markets and to tailor communication strategies to local consumer preferences based on empirical data.

The strategic significance of CRM is deeply explored by Adrian Payne and Pennie Frow in *Strategic Customer Management* (2020). Their model integrates CRM with relationship marketing, highlighting the importance of value co-creation, strategic alignment, and cross-functional coordination. Payne and Frow emphasize that CRM

provides SMEs with the necessary structure for managing distributed operations in different countries, ensuring integration between marketing, logistics, and service functions. Their work also reveals that CRM contributes to the formation of long-term partnerships in B2B markets, which is particularly relevant for SMEs involved in international supply chains.

Industry-specific insights are represented in Gartner's annual analytical reports, such as Magic Quadrant for CRM and Customer Experience Implementation Services (2023), where the organization highlights the most influential technological and strategic trends shaping global CRM adoption and maturity. Gartner emphasizes that the rapid shift toward cloud-based CRM architecture has transformed the accessibility and scalability of customer management systems, making advanced CRM capabilities widely attainable for small and medium-sized enterprises (SMEs) that previously lacked the financial and technological resources to implement on-premise solutions. The report identifies cloud CRM as a defining catalyst of digital transformation because it offers reduced implementation and maintenance costs, seamless system updates, enhanced security, and universal access across geographically dispersed teams—factors that are especially critical for SMEs expanding into international markets. In addition to cloud migration, Gartner underscores the accelerating integration of artificial intelligence (AI) and workflow automation into CRM platforms, noting that these technologies fundamentally alter how companies analyze customer data, predict behaviour, and optimize operational processes. According to the forecast, intelligent CRM systems—equipped with AI-driven recommendation engines, predictive analytics, sentiment analysis, and automated decision-making tools—are expected to dominate global markets in the coming years. Such systems enable firms to anticipate customer needs with greater precision, respond proactively to emerging trends, tailor marketing strategies to diverse international audiences, and automate routine tasks to increase efficiency and reduce human error. Gartner concludes that the convergence of cloud computing, AI, and automation will redefine the competitive landscape of CRM, empowering SMEs to operate with the sophistication of large enterprises and significantly enhancing their ability to compete, scale, and innovate on the global stage.

Another valuable contribution to the understanding of CRM's role in global business comes from McKinsey & Company. In their report *Next in Personalization* (2021), McKinsey demonstrates that personalization has become a primary driver of revenue growth across industries, with data indicating that highly personalized CRM strategies can increase profitability by up to 40%. The *Global B2B Pulse* report (2023) further confirms that CRM systems are foundational for managing international customer relationships, facilitating transparent communication and enhancing performance in global B2B environments. According to McKinsey, SMEs benefit the most from CRM when they adopt omnichannel strategies and integrate marketing automation with AI-driven recommendation systems.

Salesforce, one of the leading CRM providers, regularly publishes analytical studies exploring global CRM practices. The *State of Sales* (2022) report reveals that CRM serves as the primary platform for connecting e-commerce channels, customer service tools, and sales automation systems. Salesforce emphasizes that companies operating internationally rely on CRM to maintain a unified customer experience and to coordinate distributed teams across time zones and cultural contexts. These insights illustrate how CRM helps SMEs scale operations beyond domestic markets without proportionally increasing administrative costs.

Deloitte's *Global Marketing Trends* (2023) report highlights CRM as a core instrument of sustainable marketing, emphasizing that in an increasingly interconnected digital landscape, modern customers expect transparency, consistency, authenticity, and meaningful engagement from brands regardless of geographic location or cultural context. Deloitte notes that CRM systems play a crucial role in meeting these expectations by enabling organizations—particularly small and medium-sized enterprises (SMEs)—to manage customer data responsibly, deliver coherent multi-channel experiences, and maintain high levels of personalization across borders. A significant portion of the report focuses on regulatory compliance, underscoring that CRM provides the necessary infrastructure for adhering to international data protection standards such as the General Data Protection Regulation (GDPR), a requirement that is indispensable for SMEs seeking to operate or expand within the European Union market. By centralizing data

management processes, enforcing permission-based communication, and documenting customer consent, CRM platforms enhance data governance practices and reduce legal and operational risks associated with cross-border data flows. Deloitte concludes that effective CRM adoption strengthens customer trust in international transactions, improves transparency in business operations, and supports long-term brand loyalty, thereby positioning CRM not merely as a technological solution but as a strategic pillar for sustainable, responsible, and globally competitive marketing practices.

The academic works of King and Burgess (International Marketing and CRM, 2021) examine CRM implementation from a cross-cultural perspective. They argue that CRM effectiveness in international markets depends heavily on cultural adaptation, language localization, and alignment with local consumer behaviour patterns. CRM systems allow SMEs to segment customers by region, customize communication flows, and track cultural preferences, making internationalization more efficient and predictable.

Another important perspective is offered by Frederick Reichheld in *The Loyalty Effect* (2020), where he demonstrates that customer loyalty is the ultimate determinant of long-term financial performance in global markets and argues that sustained profitability is far more closely tied to customer retention than to short-term acquisition efforts. Reichheld positions CRM as the foundational infrastructure for cultivating loyalty, emphasizing that modern systems enable firms to deliver deeply personalized service experiences, continuously monitor relationship dynamics, and systematically analyze customer sentiment through tools such as the Net Promoter Score (NPS). By integrating behavioural data, communication history, and predictive analytics, CRM platforms empower companies to identify early warning signs of customer dissatisfaction, implement timely retention strategies, and nurture long-term emotional connections with their clientele—an especially critical capability in international markets, where cultural differences and competitive pressures increase the risk of customer churn. Reichheld's findings show that organizations leveraging advanced CRM strategies consistently outperform competitors due to higher retention rates, stronger brand advocacy, improved customer lifetime value, and more stable revenue streams across geographically diverse markets. He concludes that effective CRM-driven loyalty management not only enhances

financial resilience but also provides a strategic advantage, enabling firms to build a loyal global customer base that supports sustainable growth and long-term international success.

Overall, the reviewed foreign literature demonstrates that CRM is not merely a technological tool but a comprehensive strategic asset that shapes how SMEs operate, compete, and grow in international markets. Scholars and practitioners consistently highlight several key dimensions of CRM's value:

- data-driven decision-making, which reduces uncertainty in cross-border operations;
- personalization and customer experience management, which enhance competitiveness;
- automation and digital integration, which increase operational efficiency;
- cross-cultural and regulatory adaptation, which enables successful market entry;
- long-term relationship building, which supports sustainable international growth.

Foreign sources confirm that CRM systems enable SMEs to achieve a higher degree of flexibility, customer orientation, and strategic coherence, all of which are essential for navigating the complexities of global markets, where rapid technological change, cultural diversity, and heightened customer expectations demand agile and data-driven decision-making. Across the literature, CRM is consistently described as a transformative tool that allows firms to centralize customer information, standardize communication processes, and deploy personalized engagement strategies at scale, thus improving responsiveness and adaptation to diverse international contexts. Modern CRM platforms function as unified digital ecosystems that integrate advanced analytics, real-time communication channels, collaborative workspaces, marketing automation, and AI-supported insights, enabling SMEs to coordinate dispersed teams, optimize customer journeys across multiple touchpoints, and innovate more effectively in pursuit of competitive advantage. By consolidating customer data from various regions and channels into a single strategic hub, CRM systems enhance managerial visibility, support scenario planning, and facilitate the identification of emerging opportunities and risks in global markets. Consequently, CRM becomes not only a technological asset but also a

strategic enabler that strengthens the international competitiveness of small and medium-sized enterprises by improving operational efficiency, deepening customer relationships, and fostering continuous innovation within an increasingly interconnected global business environment.

REFERENCES

1. Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (3rd ed.). Routledge. 548 p.
2. Deloitte. (2023). *Global Marketing Trends 2023*. Deloitte Publications. 112 p.
3. Gartner. (2023). *Magic Quadrant for CRM and Customer Experience Implementation Services*. Gartner Research. 54 p.
4. Greenberg, P. (2020). *CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 2020s*. McGraw-Hill Education. 736 p.
5. King, J., & Burgess, L. (2021). *International Marketing and CRM: Cross-Cultural Perspectives*. Oxford University Press. 392 p.
6. McKinsey & Company. (2021). *Next in Personalization*. McKinsey Publishing. 89 p.
7. McKinsey & Company. (2023). *Global B2B Pulse*. McKinsey Publishing. 102 p.
8. Payne, A., & Frow, P. (2020). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM* (2nd ed.). Cambridge University Press. 358 p.
9. Reichheld, F. (2020). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press. 323 p.
10. Salesforce Research. (2022). *State of Sales: Global Trends and Performance Drivers*. Salesforce Press. 128 p.
11. Woodcock, N., & Winer, R. (2021). *The Customer Management Scorecard: Measuring and Improving Performance*. Kogan Page. 264 p.

ANNOTATION

The Master's qualification work titled "CRM Systems in International Strategies of Small and Medium-Sized Enterprises" examines the theoretical foundations, practical applications, and strategic significance of Customer Relationship Management (CRM) systems in the context of global business expansion. The study highlights the growing importance of CRM for SMEs operating in an increasingly digital and competitive international environment, where customer orientation, data-driven decision-making, and technological flexibility are crucial determinants of market success.

The purpose of the research is to analyze modern approaches to CRM implementation, investigate current trends in the use of CRM systems by internationally active SMEs, and develop practical recommendations for enhancing CRM effectiveness within global strategies. The work outlines the evolution, classification, and functional capabilities of CRM systems, emphasizing their role in ensuring customer loyalty, improving operational efficiency, and supporting cross-border communication. Special attention is given to the integration of CRM with advanced digital technologies such as artificial intelligence, Big Data analytics, and marketing automation, which significantly enhance the capacity of SMEs to understand and engage with international customers.

The practical part of the study includes an assessment of global CRM platforms, identification of key challenges faced by SMEs during CRM implementation, and analysis of strategic opportunities arising from the adoption of cloud-based and AI-powered CRM solutions. Based on the findings, the research proposes a set of measures aimed at improving CRM-driven customer experience, strengthening data management practices, and enabling SMEs to optimize their international market performance.

The results of the Master's work have both theoretical and practical value. They contribute to the academic understanding of CRM as a strategic tool in international business while offering actionable insights for SMEs seeking to enhance competitiveness, digital maturity, and long-term customer relationships in global markets.

Keywords: CRM systems, customer experience, small and medium-sized enterprises, international strategies, digital transformation, artificial intelligence, Big Data, customer loyalty, globalization.

Звіт подібності

Метадані

Назва організації
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок
Системи CRM у міжнародних стратегіях малого та середнього бізнесу

Автор
Науковий керівник / Експерт
Рогожкін Олександр СергійовичРинчина І. Б.

підрозділ
кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		1

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз			Копіювати текст
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Економічне обґрунтування напрямів підвищення рентабельності підприємства 3/16/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)	13 0.08 %	
2	Дослідження впливу CRM-систем на ефективність управління клієнтською базою компанії 11/19/2025 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	12 0.08 %	
3	http://zfs-journal.uzhnu.uz.ua/en/archive/11/part_2/11-2_2019.pdf	10 0.07 %	

4	Управління конкурентоспроможністю підприємства туристичної індустрії 1/9/2025 Vasyl Stefanyk Precarpathian National University course papers (Факультет туризму (Т))	10 0.07 %
5	2025_M_ІПО_MIA_MНмз_23-1_Сокіда І.І. 1/26/2025 Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Каф. MIA)	6 0.04 %
6	2025_M_ІПО_MIA_MНмз_23-1_Сокіда І.І. 1/26/2025 Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Каф. MIA)	5 0.03 %
з бази даних RefBooks (0.00 %)		
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
з домашньої бази даних (0.00 %)		
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
з програми обміну базами даних (0.30 %)		
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Економічне обґрунтування напрямів підвищення рентабельності підприємства 3/16/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)	13 (1) 0.08 %
2	Дослідження впливу CRM-систем на ефективність управління клієнтською базою компанії 11/19/2025 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	12 (1) 0.08 %
3	2025_M_ІПО_MIA_MНмз_23-1_Сокіда І.І. 1/26/2025 Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Каф. MIA)	11 (2) 0.07 %
4	Управління конкурентоспроможністю підприємства туристичної індустрії 1/9/2025 Vasyl Stefanyk Precarpathian National University course papers (Факультет туризму (Т))	10 (1) 0.07 %
з Інтернету (0.07 %)		
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
5	http://zfs-journal.uzhnu.uz.ua/eng/archive/11/part_2/11-2_2019.pdf	10 (1) 0.07 %

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------

АДАПТАЦІЯ СВІТОВОЇ ПРАКТИКИ ЕЛЕКТРОННОГО МИТНОГО КОНТРОЛЮ

У сучасному глобалізованому середовищі електронний митний контроль відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки держави, зменшенні адміністративного навантаження на бізнес і забезпеченні ефективного контролю за зовнішньоекономічною діяльністю. Зокрема, у світлі зростання обсягів міжнародної торгівлі, активізації електронної комерції та поширення ризиків, пов'язаних із незаконними транзакціями, включаючи контрафакт, потреба в ефективній та прозорій митній системі є надзвичайно високою.

Метою дослідження є аналіз передових міжнародних практик електронного митного контролю та визначення шляхів їх адаптації до українських реалій. Особлива увага приділяється ролі електронного митного контролю як інструменту запобігання контрафактним операціям, що набули системного характеру в багатьох країнах, включаючи Україну.

Зарубіжний досвід демонструє ефективність інтегрованих цифрових інструментів у процесі митного контролю. У країнах Європейського Союзу, США, Канаді та Японії застосовуються системи електронного декларування, попереднього обміну інформацією, автоматизованого аналізу ризиків (RMS – Risk Management System), а також електронні бази даних щодо походження, автентичності та класифікації товарів.

Так, у ЄС використовується система ICS2 (Import Control System 2), що забезпечує обов'язкове попереднє повідомлення про товари ще до їх прибуття в митну зону. Це дозволяє виявляти підозрілі поставки ще до перетину кордону. Подібні системи дозволяють не лише пришвидшити логістичні процеси, а й значно знизити ризики потрапляння контрафактної продукції на ринок.

Використання електронного митного контролю як засобу боротьби з контрафактом передбачає:

- автоматичну перевірку сертифікатів відповідності;
- співставлення даних митної декларації з глобальними базами щодо прав інтелектуальної власності;
- запровадження блокчейн-технологій для відстеження ланцюгів постачання;
- взаємодію з базами даних Всесвітньої митної організації (WCO IPM – Interface Public Members).

В Україні вже діє система «Єдине вікно», яка забезпечує електронну взаємодію між митними органами та іншими держслужбами. Проте її функціонал ще обмежений у порівнянні з європейськими аналогами. Крім того, актуальним залишається питання прозорості процедур, надійності програмного забезпечення та недостатнього рівня автоматизації ризиків.

Для ефективної боротьби з контрафактом необхідне:

- посилення контролю за товарами високого ризику (текстиль, косметика, електроніка);
- запровадження спільних міжнародних ініціатив щодо обміну інформацією між митними службами;
- верифікація сертифікатів походження та реєстрації торгових марок в режимі реального часу.

Електронний митний контроль — це не лише інструмент цифровізації митних процедур, але й потужний механізм забезпечення економічної безпеки, прозорості, а також протидії контрафакту. Адаптація передового міжнародного досвіду в цій сфері дозволить Україні:

- покращити імідж як надійного торгового партнера;
- зменшити втрати бюджету від тіньової торгівлі;
- забезпечити якість і безпеку продукції на внутрішньому ринку.

Ключовим завданням є модернізація існуючих систем, впровадження електронного аналізу ризиків, активізація міжнародного співробітництва та цифрова трансформація митної служби в цілому.

Список використаних джерел

1. Neo Chung-Kit Yiu. Toward Blockchain-Enabled Supply Chain Anti-Counterfeiting and Traceability / Neo Chung-Kit Yiu – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://arxiv.org/abs/2102.00459>.
2. Nafisa Anjum, Pramit Dutta. Identifying Counterfeit Products using Blockchain Technology in Supply Chain System / Nafisa Anjum, Pramit Dutta – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://arxiv.org/abs/2206.08565>.
3. Ємченко І. В., Закусілов А. П. Методи і технічні засоби митного контролю – Київ, 2007. – 27 с.
4. Ішук Ю. А., Шемчук А. В. Упровадження електронної системи митного оформлення в Україні: переваги та недоліки. Бізнес Інформ. 2024. №11. С. 18–25.